



FACULTAD DE INGENIERÍA

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**“Mejora de procesos del área comercial para incrementar la satisfacción
del cliente en la empresa Sedisa SAC, en el año 2018”**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE
INGENIERO INDUSTRIAL**

AUTORES

Br. Manuel Oswaldo Arias Panduro

Br. Felix Ronald Capristan Tello

ASESOR

Dr. Darío Alfonso Correa Riofrio

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Sistemas de gestión de la seguridad y calidad

TRUJILLO - PERÚ

2018

PAGINA DEL JURADO

El jurado encargado de evaluar la tesis presentada por don (a) **Manuel Oswaldo Arias Panduro y Felix Ronald Capristan Tello** cuyo título es: **“Mejora de procesos del área comercial para incrementar la satisfacción del cliente en la empresa Sedisa SAC, en el año 2018”**.

Reunido en la fecha, escucho la sustentación y la resolución de preguntas por el estudiante, otorgándole el calificativo (15).

Trujillo, diciembre 2018

Dr. Alex Antenor Benites Aliaga
PRESIDENTE

Mg. Dario Alfonso Correa Riofrio
SECRETARIO

Mg. Ricardo Steiman Benites Aliaga
VOCAL

DEDICATORIA

A DIOS:

Por guiarme día a día, ser mi fuente
de inspiración y fortaleza para superar
cualquier obstáculo.

A MIS PADRES:

Por el apoyo y amor incondicional durante
toda esta larga y satisfactoria travesía.

A MIS HERMANOS:

Por acompañarse en todos estos años,
alentándome a seguir adelante con el
cumplimiento de mis metas.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Universidad César Vallejo por formarme integralmente a lo largo del desarrollo académico de mi carrera, a los docentes que con su experiencia contribuyeron al fortalecimiento de mis competencias como ingeniero.

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Nosotros **Manuel Oswaldo Arias Panduro** con DNI N° 47158423 y **Felix Ronald Capristan Tello**, con DNI N° 40989197, a efecto de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, Facultad de Ingeniería, Escuela de Ingeniería Industrial, declaro bajo juramento que toda la documentación que acompaño es veraz y auténtica.

Así mismo, declaro también bajo juramento que todos los datos e información que se presenta en la presente tesis son auténticos y veraces.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad César Vallejo.

Trujillo, 15 de diciembre 2018

Nombres y apellidos del tesista

Manuel Oswaldo Arias Panduro
DNI: 47158423

Felix Ronald Capristan Tello
DNI: 40989197

PRESENTACIÓN

Señores miembros del Jurado, presento ante ustedes la Tesis titulada “Mejora de procesos del área comercial para incrementar la satisfacción del cliente en la empresa Sedisa SAC, en el año 2018”, la cual contempla siete capítulos:

Capítulo I: Introducción, donde se describen la bases teóricas y empíricas que ayuden a dar solución a la problemática planteada, indicando la justificación del estudio, su problema, hipótesis y objetivos que se persiguen.

Capítulo II: Método, hace referencia al método, diseño, variables, población y muestra, así como las técnicas e instrumentos empleados y los métodos de tratamiento de datos.

Capítulo III: Contempla el resultado de los objetivos, para lo cual se realizó un análisis situacional de la empresa en estudio, determinándose las causas que influyen en la baja satisfacción del cliente, pasando a la propuesta e implementación de la mejora de procesos y la evaluación de la satisfacción posterior a la implementación de la mejora de procesos.

Capítulo IV al V: Contempla secuencialmente las discusiones comparándolas con las tesis relacionadas. Luego se proponen las conclusiones de cada objetivo.

Capítulo VI: Las recomendaciones pertinentes acorde al estudio a fin de mantener la propuesta en el tiempo; y

Capítulo VII: Presenta el resumen de las fuentes bibliográficas usadas en base a la norma APA

Esta investigación ha sido elaborada en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para obtener el Título Profesional de Ingeniero Industrial. Esperando cumplir con los requisitos de aprobación.

Los Autores

INDICE

DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTO	4
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD	5
PRESENTACIÓN	6
RESUMEN	13
ABSTRACT	14
I. INTRODUCCIÓN	15
1.1. REALIDAD PROBLEMÁTICA	16
1.2. TRABAJOS PREVIOS	18
1.3. TEORÍAS RELACIONADAS AL TEMA	22
1.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	33
1.5. JUSTIFICACIÓN	33
1.6. HIPÓTESIS	33
1.7. OBJETIVOS	33
1.7.1. General	33
1.7.2. Específicos	33
II. MÉTODO	35
2.1. TIPO DE INVESTIGACION	36
2.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	36
2.3. VARIABLES, OPERACIONALIZACIÓN	36
2.3.1. Identificación de variables	36
2.3.2. Operacionalización de variables	38
2.4. POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO	39
2.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	39
2.6. MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS	40
2.7. ASPECTOS ÉTICOS	41
III. RESULTADOS	42
3.1. Estudio del nivel de satisfacción actual de los clientes	43
3.1.1. Preparación de la encuesta	43
3.1.2. Resultados por Dimensión	43
3.1.3. Resultados globales de la encuesta	48
3.2. Evaluación del proceso comercial de Sedisa SAC	50
3.2.1. Identificar Problemas en el Proceso	50
3.2.2. Evaluar problemas del Proceso	51

3.2.3	Identificación de las Causas de los problemas en el proceso.....	55
3.3	Elaborar e implementar un plan de mejora de procesos mediante la metodología de mejora continua.....	56
3.3.1	Planear.....	56
a.	Matriz de Problemas y Propuesta de Mejoras.....	56
b.	Matriz de propuestas de mejoras.....	59
3.3.2	Hacer.....	60
	Para el desarrollo de las mejoras, se tomó en cuenta la información resumida, del nivel de satisfacción, resumida en la tabla siguiente.....	60
a.	Propuesta de Mejora: Elaborar un programa de capacitación con orientación al cliente. Ante los inconvenientes expresados por los clientes encuestados en las preguntas: P.05 causados el nivel de conocimiento del personal. Se establecerá un programa de capacitación para la revisión de los procesos y la implementación de los métodos de trabajo.....	60
b.	Propuesta de Mejora: procedimiento de atención al cliente.....	65
c.	Propuesta de Mejora: Actualizar Cartilla de Atención al Cliente.....	68
d.	Propuesta de Mejora: Actualizar el Software actual.....	70
3.3.3.	Verificar.....	74
a.	Elaborar un programa de capacitación con orientación al cliente.....	74
b.	Procedimiento de atención al cliente.....	75
c.	Actualizar Cartilla de Atención al Cliente.....	76
d.	Propuesta de Mejora: Actualizar el Software actual.....	76
3.3.4.	Actuar.....	77
3.4	Determinación del impacto del nivel de satisfacción de los clientes en la mejora de procesos.....	78
3.4.1.	Aplicación de la Encuesta Posterior a las Mejoras.....	78
3.4.2.	Resultados globales de la encuesta.....	84
3.4.3.	Determinación del Impacto.....	86
3.4.3.	Evaluación del nivel de satisfacción a nivel Inferencial.....	87
IV.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	89
V.	CONCLUSIONES.....	92
VI.	RECOMENDACIONES.....	94
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	96
	ANEXOS.....	98
A.	TABLAS.....	99
A.1.	Datos Tabulados de la encuesta: Pre-Test.....	99
A2.	Datos Tabulados de la encuesta Post-Test.....	101
A3.	Resultados PostTest.....	103
B.	FIGURAS.....	104

B1. CICLO DE DEMING	104
B2. DIAGRAMA DE ISHIKAWA.....	105
C. INSTRUMENTOS.....	106
C1. ENCUESTA DE MEDICION DE SATISFACCION.....	106
D. OTROS.....	108
D1. Aprobación de Mejoras	108
D2. FORMATO DE CAPACITACION.....	109
D3. PROCEDIMIENTO DE ATENCION AL CLIENTE.....	110
D4. CARTILLA DE ATENCION AL CLIENTE	116

		Cartilla de Atención al Cliente		Página 1 de 7
CARTILLA PARA LA ATENCION AL CLIENTE			CÓDIGO: 01-2018-V1	
Emite:	DIRECCION DE ATENCION AL CLIENTE	Revisión: (#)	Fecha: (dd-mm - aaaa)	
				
Versión 1.0- Revisada el 09/09/2018				

..... 116

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de variables.....	38
Tabla 2. Resultados Dimensión Elementos Tangibles	43
Tabla 3. Resultados Dimensión Fiabilidad	45
Tabla 4. Resultados Dimensión Capacidad de Respuesta	46
Tabla 5. Resultados Dimensión Seguridad	47
Tabla 6. Resultados Dimensión Empatía	48
Tabla 7 : Matriz de Consolidación de Respuesta.	49
Tabla 8. Matriz Causa Raíz del Problema.....	56
Tabla 9 Matriz de Problemas y Propuesta de Mejoras.....	58
Tabla10. Matriz de Mejoras Propuestas.....	59
Tabla 11. 5W Condiciones Plan de Capacitación.....	61
Tabla 12. Insatisfacción Dimensión Confiabilidad	71

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Comparativo Item Dimensión Elementos Tangibles	44
Figura 2. Comparativo Item Dimensión Fiabilidad	45
Figura 3. Comparativo Item Dimensión Elementos Tangibles	46
Figura 4. Comparativo Item Dimensión Seguridad	47
Figura 5. Comparativo Item Dimensión Empatía	48
Figura 6. Consolidado de Respuestas	49
Figura 7. Diagrama Causa-Efecto. Dimensión Seguridad	52
Figura 8. Diagrama Causa-Efecto. Dimensión Fiabilidad.....	53
Figura 9. Diagrama Causa-Efecto. Dimensión Fiabilidad.....	54
Figura 10. Pasos para el Plan de Capacitación	61
Figura 11. Pasos para la elaborar el procedimiento de Gestión de Herramientas.	65
Figura 12. Preparando Procedimiento	66
Figura 13. Portada Procedimiento Atención al Cliente.....	67
Figura 14. Pasos para la elaborar La Cartilla de Atención al Cliente.	68
Figura 15. Cartilla de Atención al Cliente	70
Figura 16. Pasos para la Implementación del Software.	71
Figura 17. Capacitación Culminada	74

RESUMEN

La presente investigación titulada: **“Mejora de procesos del área comercial para incrementar la satisfacción del cliente en la Empresa SEDISA SAC, en el año 2018”**, enmarcado en las teorías de Mejora continua; para lo cual empleó el método deductivo, con una investigación de tipo experimental.

Se inició el logro de los objetivos presentes, con la presentación del marco teórico relacionado con la metodología de DEMING y la Mejora de procesos. Luego, se realizó un estudio del caso definiendo la problemática, continuando con la medición de datos encontrados del momento y analizando las posibles herramientas de mejora de dicha metodología. Permitiendo así el proceso de mejora estableciendo controles y estándares que ayudaron a una mejora continua en la satisfacción del cliente.

Palabras claves: Mejora de procesos, Satisfacción del cliente.

ABSTRACT

The present investigation entitled: SEDISA SAC, in the year 2018 ", framed in the theories of Continuous Improvement; for which he used the deductive method, with an experimental type of research.

The achievement of the current objectives was initiated, with the presentation of the theoretical framework, related to the DEMING methodology and Process Improvement. Then, a case study was carried out, the problem was defined, the measurement of the results of the moment was continued and the possible tools for improving said information were analyzed. Allowing the process of improvement by establishing controls and standards that help a continuous improvement in customer satisfaction.

Keywords: Process improvement, customer satisfaction.

I. INTRODUCCIÓN

1.1.REALIDAD PROBLEMÁTICA

En la actualidad se viene experimentando una evolución en los métodos de producción industrial, ya que cada vez se están tomando tendencias que llevan a la oferta de maquinaria personalizada, lo que se denomina MaaS (Manufacturing as Service), y es que se estamos en la denominada la cuarta revolución industrial; en donde se tiene conexiones más rápidas a internet, precios asequibles de almacenamiento en la nube y la mejor capacidad de integración para ofrecer un mejor servicio a todos los usuarios y clientes. (Webb, 2017)

En los últimos 5 años Latinoamérica es una región muy fuerte en cuanto a la importación de maquinaria industrial ya que se ha logrado crecer en un promedio de 4 a 5%, pero ya no es así, debido a la caída económica de Brasil ya que este país representa el 40% del PBI; sin embargo países como Chile, Perú y Colombia aún continúan creciendo pero a un ritmo más lento.(Alcantara, 2016), lo que indica que el sector sigue en crecimiento y por tanto las técnicas en incrementar la retención de clientes también tienen que ir de la mano.

Basado en un estudio realizado por la revista: Return on Behavior, cuando se pierde a un cliente el costo es cuatro veces mayor al atraerlo; de la misma forma disminuir las tasas de deserción de clientes en un porcentaje tan pequeño como 5% trae beneficios hasta de un 80% mayor lo cual significa un incremento bastante considerable cuando se habla de ganancias o utilidades. Un trabajo de investigación de la compañía McKinsey tuvo como principal conclusión que 7 de cada 10 clientes cambian un producto o servicio comprado porque recibieron un mal servicio (Arias, 2014)

En el Perú la importación de bienes de capital y materiales tuvo un crecimiento de 21.3% en julio del 2017, con lo que se alcanzó un total de US\$ 1,053 millones. Los productos que más influyeron en el resultado fueron materiales de ferretería, especialmente en el sector construcción (25.4%) y bienes de

capital para la industria (17%), en este sector es más que destacable la participación de la maquinaria industrial (20.3%) siendo las importaciones de partes de motores y grupos electrógenos, partes de turbina de gas los que tienen mayor porcentaje. (Gestión, 2017); esto da una idea positiva con respecto a las importaciones y la inversión que están realizando las empresas industriales para renovar su maquinaria, de igual manera se debe tener en cuenta que existe una nueva forma de hacer negocios basado en la calidad de servicio, y si esta no se alinea con las necesidades del cliente, los esfuerzos en mejorar serán nulos.

En este contexto la empresa Sedisa SAC tiene más de 28 años al servicio de la mediana y gran industria, siendo proveedor de 24 sectores, entre los que destacan la agroindustria, metalmecánica, minería, construcción, etc; y sabiendo que el mercado está en crecimiento está importando productos de marcas reconocidas y de calidad para tener una buena oferta; sin embargo en la actualidad debido a su crecimiento de demanda se han venido presentando problemas con respecto a retrasos en las entregas de los productos a los clientes ya que los pedidos realizados son fuera del tiempo pactado, además de ello se puede observar que existen reclamos por mala atención generada y porque no existe rápida respuesta a las preguntas realizadas con respecto a las cotizaciones, por otro lado no existe soporte adecuado cuando se requiere de información sobre productos; cuando el cliente llega a la empresa no se tiene la información actualizada y hasta el momento no se ha llegado a alinear los requerimientos de los clientes con lo que la empresa comercializa; es decir que no se ha realizado un estudio que permita identificar las necesidades del cliente e introducirlas en la gestión comercial que realiza la empresa, por otro lado también se puede observar que el proceso de atención comercial no está estandarizado por lo que es muy variable y no se tiene un manual de procedimientos y actúan de acuerdo a los tipos de clientes sin embargo la atención no es óptima; estos problemas conllevan a que las ventas se hayan reducido hasta en un 10% con respecto al año anterior, sin embargo se necesita un estudio a mayor profundidad para determinar las causas raíces de estos problemas, la técnica inicialmente empleada para obtener información ha sido

la de Revisión Documentaria y con datos tabulados que pueden verse en el Anexo A1.

De continuar así la empresa podría seguir perdiendo rentabilidad, por lo que se pretende con este estudio realizar una propuesta de mejora de procesos hallando oportunidades de mejora en el área comercial con la meta de mejorar la satisfacción de todos los clientes y por ende mejorar el beneficio obtenido por la empresa.

1.2. TRABAJOS PREVIOS

Para el presente estudio de investigación se hará uso de trabajos pasados los cuales serán **antecedentes** que hacen referencia a autores como: Reyes Hernández Sonia Patricia, cuya estudio de investigación se tituló: **“Calidad de servicio para aumentar la satisfacción del cliente de la asociación Share, Sede Huehuetenango”**, que se presentó en la Universidad Rafael Landívar en el 2014, para optar por el título de administradora de empresas; usando un diseño experimental, tuvo como muestra 100 clientes antes de la aplicación de mejoras en la calidad y 100 clientes después de esto; tuvo como objetivo general: Verificar si la calidad del servicio aumenta la satisfacción del cliente en asociación Share, sede Huehuetenango, para lo cual en primer lugar se identificó qué características tiene un servicio de calidad, por medio de una entrevista al supervisor, luego de esto se procedió a realizar una encuesta a los clientes, con lo cual se determinó que la satisfacción con respecto a la calidad del servicio es 72% como buena, y luego de la aplicación de la mejora en la calidad de servicio con un plan de capacitación, se constató que la satisfacción del cliente es 95%, aumentando un 23% por lo que se concluye que la mejora de la calidad de servicio aumenta la satisfacción del cliente.

También se encontró el estudio de Ortiz Esquivel, Luz Eidy, cuyo estudio de investigación se tituló: **“Estudio de la satisfacción al cliente en el marco de una empresa de transporte terrestre dentro de la comunidad andina específicamente Ecuador, Colombia y Perú”**, presentado en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador el 2012, para obtener el título de Magister en

administración de empresas con mención en negocios internacionales; usando un diseño experimental, tuvo como muestra de 100 clientes entre el total de 327 clientes en 3 países y su objetivo general fue: diseñar un proyecto para el incremento de la satisfacción al cliente en una compañía de carga terrestre en la comunidad andina. Para lograr esto se inició con un diagnóstico de la situación actual mediante una encuesta generada para el estudio de acuerdo a lo cual se encontró una insatisfacción del 37%, luego se desarrolló una propuesta que se le denominó herramienta de la calidad en el servicio al cliente, compuesta de herramientas de calidad en diversas áreas de la empresa, con lo cual finalmente se llegó a un aumento del 30% en la satisfacción de los clientes de la empresa después de la implementación.

En el ámbito nacional se tiene como antecedente la tesis de Quiliche Villanueva Marina Aydee, que se tituló: **“Propuesta de un diseño de mejora del proceso de atención de clientes para mejorar la calidad del servicio de una entidad bancaria, Cajamarca 2016”**, y se presentó con el fin de la obtención del título de ingeniero industrial en la UPN en el 2016, uso un diseño pre experimental y se aplicó a una muestra de 87 clientes del área de plataforma del banco, tuvo como objetivo general: Diseñar un mejoramiento del proceso de atención a los clientes para mejorar la calidad del servicio de una empresa bancaria en Cajamarca 2016, para lo cual en primer lugar se han diseñado encuestas aplicadas a clientes, trabajadores y una entrevista al supervisor, agrupando la información en un diagrama de Ishikawa, luego se evaluó el proceso mediante diagramas de procesos y flujogramas, después de eso elaboró una propuesta basada en el ciclo de Deming, evaluando las causas raíz y evaluándolas mediante diagrama de Pareto, luego se modifica el proceso con la implementación de un checklist, en general la satisfacción del cliente con respecto a la atención se incrementó de 34.48% a 48.27% con un incremento de 13.79%.

Además en el ámbito nacional la tesis de Cabanillas Terán Lucy y Rojas Davila Azucena Rosaura, que se tituló: **“Implementación del ciclo de mejora de procesos de negocios (CMP®) para incrementar el nivel de satisfacción**

del cliente en la empresa Representaciones Reymi E.I.R.L", presentada para la obtención del título de ing. industrial en la Universidad Privada del norte en la Ciudad de Cajamarca el 2014, tuvo como objetivo general: implementar el ciclo de mejora de procesos de negocio para aumentar el nivel de satisfacción del cliente en la empresa de estudio; para lo cual teóricas la implementación del ciclo de mejora de procesos donde se aplicó 6 fases, fase de análisis de procesos, fase de identificación de los procesos, fase de recopilación y análisis de la situación actual (As-Is), Fase de rediseño del proceso-documento (To-be), fase de implantación, fase de control, para poder determinar la satisfacción de los clientes, se determinó utilizar el modelo Servqual, la cual se aplicó una antes de la implementación y otra después de dicha implementación, en un primer momento la satisfacción se ubicó en un 65.3% aumentando hasta un 82.5%, con un incremento de ese indicador de 17.2%.

Se encontró en el ámbito local el estudio de investigación de Ramírez Vásquez Marixa Yanet, que se tituló: **"Programa de calidad para mejorar la satisfacción de los clientes usuarios de tarjeta de crédito del banco Falabella – Trujillo – 2014"**, la cual se presentó para obtener el grado de maestra en ciencias económicas en la Universidad Nacional de Trujillo en el 2016, usando como diseño pre experimental con una muestra de 194 clientes, a quienes se les aplicó la propuesta de SERVQUAL en primer lugar se procede a proponer un programa de calidad y posteriormente a la aplicación se concluye que de acuerdo a la dimensión de confiabilidad se mejoró un 72.5%, con respecto a la capacidad de respuesta, un 91%; con respecto a la dimensión seguridad, un 75%; con respecto a la dimensión empatía, un 73.5% y finalmente con respecto a la dimensión tangibilidad, un 60.2% con respecto a la escala totalmente satisfecho, mejorando la satisfacción de un 43.81% a 74.74%, incrementándose la satisfacción en un 30.93%

Esther Arteaga & Rossana García (2015) en su investigación denominada ***"Análisis de Satisfacción de los Pacientes para mejorar la atención del Hospital de Apoyo Leoncio Prado del Distrito de Huamachuco"***

Universidad Nacional de Trujillo – Perú). Donde tiene como objetivo determinar el grado de satisfacción de los pacientes. Se analizó cada una de las dimensiones de calidad, así poder proponer mejoras en el proceso de atención médica para incrementar las metas de atención en dicho hospital. Teniendo como referencia en su tesis Deming y Ishikawa. El investigador utilizó el diseño de investigación descriptiva transversal, así como métodos inductivo; analítico, estadístico y la técnica de investigación de toma de datos, como la encuesta. En las encuestas aplicadas a los pacientes del hospital Leoncio Prado, reflejo que el nivel de servicio de atención a los pacientes es de 22.57% siendo un nivel muy bajo con respecto a los estándares que pide el MINSA, este es un indicador que preocupó al investigador, por lo tanto se evidencio la necesidad de implementar una mejora inmediata. En esta tesis, se analizó cada pregunta del cuestionario y se representaron en forma gráfica, estos resultados fueron la base para la formulación de estrategias para la mejor captación del personal. También se llegó a la conclusión que el 44.01% de los pacientes se encuentran muy insatisfechos con los servicios que brindan los médicos especialistas, afectando la calidad de la atención y recomienda. Si se toma en cuenta las recomendaciones del Autor, se considera que puede disminuir a la tercera parte de los reclamos y quejas consideradas

1.3. TEORÍAS RELACIONADAS AL TEMA

En primer lugar se tiene que definir la variable mejora de procesos y todos los conceptos que estén ligados a este, de esta manera la definición de **proceso** es según Juran y reafirmado por Muñoz (1997) es un conjunto de acciones sistemáticas dirigidas y enfocadas a la consecución de una meta, y debido a esto el proceso debe estar orientado a esa meta u objetivo, estableciéndose características modelo a alcanzar; ser sistemático, porque las tareas y procedimientos deben estar interrelacionadas y ser interdependientes siguiendo una secuencia; con capacidad, o sea que se puedan lograr lo que se estableció lograr. (Muñoz Machado, 1999)

Se tiene que definir los **tipos de proceso**, en este caso se realizara por su misión: **procesos operativos**, son aquellos que son los responsables del logro de las metas de la organización mediante la combinación y transformación de los recursos mediante la agregación de valor para obtener el producto o brindar el servicio de acuerdo a los requisitos del cliente, a pesar de su gran función de valor añadido, estos no pueden funcionar solos por eso existen los **procesos de apoyo**, están compuestos por aquellos que proporcionan personas y recursos necesarios por el resto de procesos y conforme a los requisitos del cliente interno (Pérez Fernandez de Velasco, 2010), **los procesos estratégicos o de dirección**, son los que proporcionan directrices a los demás, un claro ejemplo de este tipo de procesos pueden ser marketing o planificación de demanda. (Griful Ponsati, y otros, 2005)

Según Appian (2018) **la mejora de procesos** es una conjunción de tareas proactivas de identificación, análisis y optimización dentro de los procesos del negocio en una empresa en búsqueda del mejoramiento y cumplimiento de nuevos parámetros de calidad. En su gran mayoría involucra un enfoque sistémico con una metodología adecuada pero con diferentes enfoques para ser tomados en cuenta. Algunos de los ejemplos son benchmarking o manufactura esbelta, los cuales se enfocan en diferentes áreas de mejora y usa diferentes métodos para lograr los mejores resultados.

De esto nace la interrogante: ¿Cómo se logra la mejora de los procesos? En primer lugar se tienen que elaborar mapas de procesos que identifiquen el valor agregado, luego de eso se procede a la identificación de los problemas, analizando las causas raíz y finalmente se identifican la mejor(es) solución(es) a los problemas, la gran mayoría de procesos se desarrollan conforme el tiempo pasa, y en este desarrollo no hay preocupación con respecto a la eficiencia del desempeño de los procesos para ofrecer un producto o servicio (Summers, 2009)

Para realizar la mejora de proceso se tiene que usar una metodología adecuada como **el ciclo Deming** es una metodología sencilla para mejorar que lo promovió W. Edwards Deming pero que no fue el creador original ya que en un inicio se denominó el ciclo Shewhart por su creador: Walter Shewhart. El ciclo Deming está enfocado en un primer momento hacia mejora continua como objetivo de corto plazo y hacia el aprendizaje organizacional como meta a largo plazo. (Evans, y otros, 2008)

La **estructura detallada del ciclo Deming** tiene los siguientes pasos a seguir (Evans, y otros, 2008):

Planear, Definición del proceso: cuál es el origen, cual es el final, cual es la transformación. Descripción del proceso: definiendo las tareas clave ejecutadas y la consecución de los pasos, los colaboradores que operan, la maquinaria o equipos que se usan, el ambiente donde se realiza, los métodos de trabajo y la materia prima utilizada. Luego se procede a describir a los participantes: clientes internos y externos, además de proveedores y ejecutores del proceso. Definir las expectativas de los clientes: empezando por la definición de los requerimientos del cliente, el momento y el lugar, para clientes externos como internos, determinación de datos históricos disponibles sobre el desempeño del proceso, o datos necesarios para recabar a fin de comprender mejor el proceso. Describir los problemas detectados y que tengan relación con el proceso como no satisfacer los

requerimientos del cliente, no tener un estándar formal, y los tiempos alargados y fuera de lo común, etc. Proceder a la identificación de las causas raíces de los problemas y cuál es su efecto en el desempeño del proceso. Desarrollo de cambios potenciales para el proceso, evaluando la forma en la cual estos van a manejar las causas principales, y luego pasar a seleccionar la(s) solución(es) con más probabilidad de éxito.

Hacer, en primer lugar se procede a realizar un prototipo o también denominado estudio piloto en el cual se pueda verificar el impacto o de las soluciones con mayor probabilidad de éxito elegidas, pasar a la identificación de los indicadores clave con el fin de comprender como afecta cualquier cambio o solución al manejar los problemas identificados.

Verificar, se procede al análisis de los resultados del estudio piloto realizado para lograr determinar si tuvo un efecto positivo en el desempeño del proceso y a su vez identificar otras soluciones probables que se necesiten.

Actuar, se procede a elegir el mejor cambio o solución para con este realizar un plan de implementación que contenga lo que se necesite hacer los responsables y el tiempo de ejecución de dicho plan, luego de eso se procede a la estandarización de la solución con nuevos procedimientos operativos modelos y finalmente ser vigilante en el control del cumplimiento de la implementación.

Durante la primera etapa de planeamiento de **definición de proceso**, que es la estructura básica que es necesaria para identificar la interrelación y delimitación de los procesos y como input para optimizar los mismos, se usa el **diagrama SIPOC**, el cual (Tovar, y otros, 2007) lo define como una herramienta que permite visualizar al proceso de una manera sencilla y general, cada una de las letras tiene un significado de los componentes del proceso, así Supplier, es el proveedor del proceso que suministra algún insumo; Input, es todo aquello que se requiere para que el proceso se pueda llevar acabo; Process, hace referencia a todas las actividades básicas para

convertir las entradas en salidas; Output, es el logro esperado del proceso; Client, es la persona o proceso quien se encarga de recibir las salidas o resultados del proceso presente; este es un diagrama que me ayuda a definir el proceso pequeños o incluso a organizaciones enteras.

Para entender el **funcionamiento de los diagramas SIPOC**, se tiene que entender que son bloques y que al vincularlos se puede identificar la interacción de todos los procesos existentes en una organización, ya que el resultado de un proceso se convierte en la entrada de otro, de manera que se entiende la organización como un conjunto de procesos interrelacionados; para definir a los proveedores e insumos en primer lugar se deben definir preguntas como: ¿Qué necesito, cómo lo necesito, cuando lo necesito, etc?, siguiendo estos pasos básicos: Recolección de la información, análisis y propiedad y por último conversión de la información a especificaciones.

Posteriormente para la realizar la **descripción del proceso**, se procede a utilizar el **mapa de procesos**;

Para estudiar la problemática y en primer lugar para la identificación de problemas de calidad y puntos donde se realice algún tipo de inspección la herramienta a usar es el **diagrama de Ishikawa**, también es conocido como diagrama de espina de pescado o causa – efecto. El diagrama de Ishikawa tiene un análisis ordenado y sistemático los problemas, sus causas y las causas de estas, y como las mismas afectan a la calidad denominando este resultado como efecto. Hay dos características principales que pueden definir esta herramienta: ordenada y profunda al detalle. Cuando se trata de la descripción de las causas visibles de una determinada problemática podría resultar regularmente fácil, pero se necesita seguir un orden de estas causas, determinar su origen y profundizar analizando sus raíces para solucionar el problema desde su base más detallada o específica. Cuando el problema se ha logrado identificar y se pretende resolver, este diagrama contribuye a la determinación del porqué de ese efecto o problema. Cuando se habla de causas que tienen influencia en un problema o efectos estos pueden ser

variados y de nunca acabar por lo que puede resultar complejo, es por esto que se selecciona un grupo representativo que agrupe los factores por cada problema. Por lo general se usan estas causas primarias que son de tipo genérico y se denominan las 6M las cuales son: Mano de obra, materia prima o material, mantenimiento, métodos, medio ambiente y maquinaria. Estas causas factores primarias, serán las espinas principales conectadas a la columna vertebral del pescado y luego a partir de ellas se añadirán las causas secundarias, terciarias, etc. Permitiendo llegar a detalle con una jerarquía del problema. (Cuatrecasas, 2010)

El procedimiento para elaborar el diagrama de Ishikawa es el siguiente:

- En primer empieza por la definición del problema o “efecto” a solucionar, el cual irá como cabeza del pescado y usando una flecha hacia el mismo.
- Se procede a identificar las causas principales, estas tienen un esquema de 6M para categorizar causas como: mano de obra, materiales, medio ambiente, métodos de trabajo, maquinaria y money o dinero, estas se realizan mediante flechas secundarias que desembocan en la flecha principal,
- Luego se procede a identificar causas secundarias a través de flechas que tienen como dirección las flechas secundarias, lo cual se puede hacer analizando cada parámetro y detallando cada causa de forma concisa.
- Se procede en caso de que se requiera elaborar una calificación de importancia de acuerdo a cada factor.

Algunas de las **ventajas del uso del diagrama de Ishikawa** son las siguientes:

- Cuando se elabora es un método de aprendizaje, ya que se logra conocer más el proceso o la situación de la realidad en la empresa.
- Es una motivación para que todos participen y se realice trabajo en equipo, sirviendo como guía para obtener diferentes puntos de vista.

- Las causas del problema son buscadas de manera activa quedando los resultados plasmados identificados en el diagrama.
- Brinda una percepción sobre los conocimientos técnicos logrados sobre el proceso.
- Identifica la mayor parte de causas posibles de un problema y cuales son las relaciones entre sí, con lo cual se determinan diversas acotaciones y volviendo el logro de una solución acorde un reto motivando el trabajo por la calidad.
- Tiene una secuencia detallada para lograr las causas raices de un problema. **(Gutierrez Pulido, 2010)**

Además del diagrama de Ishikawa, es necesario realizar ponderaciones para saber cuál es la causa más significativa, ya que pueden presentarse muchas causas y no podemos centrarnos en todas, por esto es que se define **el diagrama de Pareto**, que es una herramienta utilizada para cuantificar problemas, errores o defectos dentro de una organización, con el propósito de dirigir el esfuerzo a las causas más probables y de esta manera lograr una resolución de problemas. Se basa en el estudio realizado por Vilfredo Pareto, un economista del siglo XIX, pero finalmente fue Joseph M. Juran, quién hizo público el trabajo de Pareto cuando denotó que el 80% de los problemas de una organización son resultado de sólo un 20% de causas. (HEIZER, y otros, 2009)

El diagrama de Pareto facilita la identificación del porcentaje menor de causas con gran relevancia sobre las cuales hay que actuar en primer lugar. En su construcción se realiza un diagrama de barras, las cuales representaran cada una de las causas diferentes que provocan errores o fallos, la amplitud vertical indicará la cantidad total de fallos o de problemas que ocasionan la causa que representa, con el objetivo de observar las causas más relevantes se ordenan las barras por amplitud, en la parte izquierda irán los de mayor cantidad y los de menor cantidad a la derecha, además se determina una curva la cual establece la participación acumulada de causas sobre el total. Para poder priorizar las causas sobre las cuales se debe accionar es de vital importancia poder elaborar otro diagrama de Pareto de forma paralela y de manera

parecida, pero esta vez será basado en los costes de los fallos y el coste de los mismos, y basándose en esto ejecutar un plan de acción el cual es determinado con otra herramienta.

Si se requiere de manera más detallada el procedimiento para ejecutar un diagrama de Pareto es el que se detalla a continuación:

- Definir de forma clara las variables a estudiar, es decir, se requerirá definir las características de calidad con las cuales se ejecutará el trabajo. Además del tipo de datos necesarios a ser recolectados, el cómo van a ser recolectados y también en que tiempo será ejecutado.
- Se realiza el trabajo de campo con respecto a la obtención de los datos que se estipularon en el punto anterior. Será de mucha utilidad emplear tablas con una estructura determinada para la tabulación de dicha información y el cálculo de los números acumulados y la frecuencia.
- Se procede a elaborar los dos diagramas de Pareto, con una tabulación correcta de los resultados obtenidos. En el eje vertical izquierdo se estipula: la frecuencia de fallos / coste de los mismos. En el eje vertical derecho el porcentaje acumulativo sobre el total: núm. de fallos /costos de fallos. En el eje horizontal y con el respectivo orden por frecuencia/coste de mayor a menor, las causas halladas.

También se hará uso de la **matriz de despliegue de función de la calidad**, que es una matriz para atender las necesidades del cliente. El proceso del QFD(Quality Function Deployment) tiene su raíz principal en el estudio y comprensión de los clientes para lograr ubicar las necesidades y superar las expectativas que tiene este, logrando un producto o servicio. Se define principalmente un estudio de mercado para definir las necesidades y preferencias de los consumidores y dividir las en categorías las cuales pasaran a ser los requerimientos del cliente, cuando estos están definidos se ponderan de acuerdo a la importancia que tenga para el cliente, luego de esto, también el cliente realizara una comparación de los productos de una compañía con la competencia, de esta manera se hallan los puntos débiles y oportunidades de mejora para enfocarse en ellas y no perder recursos en cosas que no tienen

relevancia, de esta manera distintas áreas toman como punto de partida el desarrollo de esta matriz, ya que servirá para investigación, calidad, marketing u otras áreas.

El procedimiento para elaborar la casa de la calidad es el que sigue: antes que nada se debe elaborar una lista con los requerimientos de los clientes en cuanto al producto o servicio, los cuales deben ser clasificados por su nivel de importancia; luego se procede a pedir la opinión comparativa del producto con respecto a un producto similar de la competencia, luego se enlistan las características técnicas, las cuales se usaran para relacionarlas con los requerimientos de los clientes, posteriormente se evalúan las fortalezas y debilidades del producto en base a estos comparativos, observando los puntos de oportunidades de mejora. (Chase, y otros, 2010)

En la variable satisfacción del cliente según (VAVRA, 2012), indica que la satisfacción se define como la emoción de agrado experimentado por el cliente después de consumir o comprar un determinado bien o servicio. Se define como la respuesta del cliente cuando se trata de evaluar cuando hay discrepancia entre su experiencia anterior o en caso de expectativas de productos y/o servicios y la empresa frente al desempeño cuando este requirió atención y probó el producto.

De acuerdo a (Summers, 2009) la satisfacción del cliente tiene vital importancia en el ámbito organizacional cuando de tomar decisiones se trata, aquellas empresas que toman parte de su presupuesto, así como el esfuerzo y tiempo necesarios para la medición de la satisfacción del cliente, son los mismos que tienen un compromiso sin fin con el consumidor, siempre la prioridad de sus actividades estén dirigidas a la mejora, eliminación de errores e innovación para mejorar sus resultados en distintos indicadores.

Satisfacer al cliente tiene un gran impacto en el presente o futuro de la viabilidad de una compañía. Schlesinger y Heskin, explicaron en su llamado ciclo de buen servicio, en el cual determinaba que había una correlación entre

clientes con alta satisfacción y los colaboradores altamente satisfechos. La cual se basa en que un cliente será tolerable con respecto a un precio más alto cuando esté satisfecho con el producto o servicio ofrecido, este incremento de rentabilidad para la empresa puede utilizarse perfectamente para aumentar el sueldo de los colaboradores de la compañía, quienes elevan su satisfacción laboral, incrementando las probabilidades que estos tengan de tener continuismo en la empresa y reduciendo la rotación; cuando más personal comprometido con la satisfacción del cliente haya, la probabilidad de tener más altos niveles de clientes satisfechos es mayor y así se repite el ciclo. Actualmente los resultados financieros de una empresa están estrechamente ligados al hecho la fidelización de los clientes prolongando la vida del cliente la cual está determinado por el periodo de tiempo que un cliente permanece comprándole a una organización hasta que sus necesidades cambian en busca de otra organización por diversos factores. Cuando se tiene un cliente satisfecho se pueden obtener los siguientes resultados: que siga haciendo recompras, que hable de manera positiva de los productos o servicios ofrecidos por la compañía a otros clientes potenciales, atrayendo a más personas para que realicen sus compras, gasten más adquiriendo diversos productos de la organización.

Con respecto a la calidad de servicio, en primer lugar tenemos que definir servicio, que Kotler lo define como: Aquella actuación que una parte puede ofrecer a la otra, tiene como esencia su intangibilidad, pero no se transmite propiedad, pero también puede ir ligada a productos físicos. El servicio cuando se trata de definir como un bien económico, se define que predominan los componentes intangibles, en comparación cuando se ofrece o vende un producto, donde predominan los factores tangibles. Sin embargo, con frecuencia se suele hacer uso de la definición producto en orden de nombrar a ambos tipos de bienes, haciendo la diferencia entre la tangibilidad de los productos (tangibles: bienes; intangibles: servicios)

Eiglier y Langeard (2008) desarrollaron tres dimensiones para obtener un juicio con respecto a la calidad del servicio, estas están relacionadas entre sí,

y no se puede decir que el servicio ha sido de calidad si no se alcanza un puntaje alto en las tres, éstas son: 1) la calidad de las salidas o calidad del servicio prestado como un mero resultado global, que es dependiente del grado en que se cubrieron los requerimientos y expectativas del cliente con respecto al servicio, 2) la calidad de los factores intervinientes en el proceso de ejecución del servicio, que se refiere a puntos que tienen relación con la infraestructura (confort, pulcritud, modernidad etc.), los colaboradores de atención (Conocimiento, disponibilidad, simpatía, etc.); 3) la calidad de la ejecución prestando el servicio, esto tiene que ver con la eficacia, rapidez, y facilidad de las interacciones y que tanto se adecuan con los requerimientos y lo que espera el cliente.

Después de 1985 los profesores Parasuraman, Zeithaml y Verry empezaron a desarrollar varios trabajos de investigación con enfoques cualitativos y cuantitativos que originaron la herramienta SERVQUAL, la cual mide la calidad de servicio como la diferencia entre lo que percibe y lo que espera el cliente. Cuando el valor de las percepciones haya superado a las expectativas del servicio, entonces se considera de buena calidad, en caso contrario se dirá que el servicio es deficiente con respecto a la calidad. Este modelo sostiene que existen dimensiones que conforman los juicios de los consumidores con respecto a la calidad de un servicio, por esto la percepción de la calidad es una variable pentadimensional, ya que estas se han definido como 5 y son las siguientes: **Elementos tangibles o tangibilidad**, hace referencia a todo lo que se pueda observar en la organización como la infraestructura, maquinaria y equipos, operarios e incluso material comunicativo; **fiabilidad**, hace referencia a la habilidad para ejecutar el servicio de forma exacta; **la capacidad de respuesta** hace referencia al deseo de la organización de atender a los clientes y brindarles ayuda de forma rápida en cuanto a sus necesidades; **la seguridad**, es cuando el operario conoce todo lo que tiene que ver con el servicio que se presta y que tan cortés se muestra en el proceso de atención y la por último la **empatía**, que es cuando el personal de la organización se pone en los zapatos del cliente

tratando de entender sus necesidades, prestando una atención individualizada a cada uno.

Los cinco subconstructos no se pueden observar de manera directa y para su evaluación será necesario medir en cada uno de ellos con una lista de ítems. De esta manera, a cada ítem se puede responder de acuerdo a una escala de likert con 7 opciones de grado que va desde 1 punto que significa un fuerte desacuerdo hasta 7 que significa un total acuerdo. (Miranda, y otros, 2008)

La resolución del cuestionario SERVQUAL, el nivel de calidad de servicio de la organización analiza basada en la siguiente fórmula:

$$Q_{ij} = \sum_{j=1}^k (P_{ij} - E_{ij})$$

Donde:

Q_i = Calidad percibida total del elemento i.

K= numero de atributos, 22 en este caso.

P_{ij} = Percepcion del resultado del estimulo i con respecto al atributo j.

E_{ij} = expectativas del atributo j para el elemento i

Los resultados en cada uno de los ítems pueden oscilar entre -6 y 6 y se comprueba que puede darse lo siguiente:

Cuando lo que el cliente espera son mayores que la apreciación sobre la ejecución del servicio, se dirá entonces que se han obtenido niveles bajos de calidad. El límite mayor se logra cuando las expectativas se encuentra cuando las expectativas son las mayores posibles ($E_{ij}= 7$) y las percepciones mínimas ($P_{ij} = 1$), así que se obtiene un resultado sobre la apreciación de la calidad mínimo ($Q_{ij} = -6$). Cuando las expectarivas son menores que las percepciones, entonces los niveles de calidad obtenido son altos. En el caso contrario y de forma inversa proporcionalmente. Cuando las expectativas son iguales a las percepciones ($E_{ij}=P_{ij}$). En ese caso la calidad percibida siempre tendra un resultado de valor cero ($Q_{ij} = 0$). Esto es claramente una escala de Likert variable, dónde el extremo inferior es síntoma de negatividad y el extremo superior es una respuesta positiva. (Parasumaran, y otros, 1985)

1.4.FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué manera la mejora de procesos incide en la satisfacción del cliente en el área comercial de la empresa Sedisa Sac, en el año 2018?

1.5.JUSTIFICACIÓN

En primer lugar el estudio de justifica de manera teórica porque se debe tener un amplio conocimiento de las teorías de gestión de calidad enfocadas a mejora de procesos y sus respectivas herramientas, así las teorías de la satisfacción del cliente exponiendo la principal como es el servqual; se fundamenta el desarrollo de este proyecto de investigación de forma práctica pues permitirá la identificación de las causas que impiden que los procesos se realicen en un estado óptimo del servicio y cuál es su influencia en la satisfacción del cliente, de manera que se logre determinar una mejora guiándose de referencia el modelo propuesto por el investigador. Por último es adecuada metodológicamente ya que el investigador aplica una metodología basada en las teorías analizadas y aplicadas a este rubro comercial, el mismo que podrá ser tomado como guía para futuros interesados en investigar este tema en específico.

1.6.HIPÓTESIS

La mejora de procesos en el área comercial incrementa la satisfacción del cliente en el área comercial de la empresa Sedisa SAC, en el año 2018

1.7.OBJETIVOS

1.7.1. General

Elaborar un plan de mejora de procesos en el área comercial para incrementar la satisfacción del cliente de la empresa Sedisa SAC, en el año 2018.

1.7.2. Específicos

- Realizar un estudio actual del nivel de satisfacción de los clientes

- Evaluar el proceso comercial de Sedisa SAC.
- Elaborar e implementar un plan de mejora de procesos mediante la metodología de mejora continua.
- Determinar el impacto de la satisfacción de los clientes en la mejora de procesos.

II.MÉTODO

2.1. TIPO DE INVESTIGACION

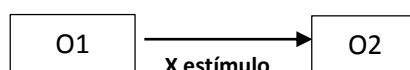
Aplicada: Porque se usará los conceptos teóricos aplicados en la propuesta del círculo de Deming. Es un estudio **experimental**, se manipulará la variable dependiente (satisfacción), por medio del estímulo de la variable independiente (mejora de proceso)

2.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Pre experimental. Existe un control mínimo de la variable independiente, se aplica a un solo grupo(G), al que se le aplicará un estímulo, como es la aplicación del ciclo PHVA (X), para precisar su influencia en la variable dependiente Productividad (VD), aplicando un pre prueba y post prueba después de aplicado el estímulo.

Diseño de la investigación

G O1 X O2



Pre-prueba post-prueba

G: Área comercial

O1: Nivel de satisfacción inicial

O2: Nivel de satisfacción final

X: Estimulo: mejora de proceso

2.3. VARIABLES, OPERACIONALIZACIÓN

2.3.1. Identificación de variables

Variable Independiente, cualitativa: mejora de procesos es el conjunto de tareas proactivas para identificar, analizar y realizar mejoras en los procesos del negocio que componen a una organización en búsqueda de la optimización y el logro de nuevos y mejores indicadores de calidad.

Variable Dependiente, cuantitativa: indica que la satisfacción se define como la emoción de agrado experimentado por el cliente después de consumir o comprar un determinado bien o servicio.

2.3.2. Operacionalización de variables

Tabla 1. Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Mejora de procesos	Conjunto de tareas proactivas para identificar, analizar y realizar mejoras en los procesos del negocio que componen a una organización en búsqueda de la optimización y el logro de nuevos y mejores indicadores de calidad. .Appian (2018)	Se realizará la medición a través del ciclo de mejora continua de Deming	- Planificar	Número de mejoras Propuestas.	Razón
			- Hacer y Verificar	Número de Actividades Propuestas Número de actividades ejecutadas	
			- Actuar	Nro Procedimientos Estandarizados	
Satisfacción de los clientes	Se define como la emoción de agrado experimentado por el cliente después de consumir o comprar un determinado bien o servicio..(VAVRA, 2002).	Modelo SERVQUAL que identifica las cinco dimensiones que caracterizan a un servicio, y compara lo que espera el cliente con lo que recibió realmente, por intermedio de un cuestionario que mide:	Tangibilidad: Existencia de infraestructura, equipos, personal y materiales de comunicación.	Muy satisfecho: 5	Intervalo
			Capacidad de respuesta: Disposición real de ayudar de una manera amable a los clientes y en un tiempo prudente.	Satisfecho: 4	
			Fiabilidad: Habilidad o capacidad de desarrollar el servicio promedio de forma exacta y confiablemente.	Poco satisfecho: 3	
			Seguridad: Conocimiento de los colaboradores sobre el servicio que ofrecen, comprenden su cortesía y su capacidad de brindar confianza y seguridad.	Insatisfecho: 2	
			Empatía: Capacidad de brindar cuidado y atención individualizada a los clientes.	Muy Insatisfecho: 1	

Fuente y elaboración propia.

2.4. POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO

Población: La presente información está básicamente constituida por los clientes de la empresa que han hecho compras por lo menos en los últimos 6 meses, que será tomada de la base de datos de la empresa.

$$N = 280$$

Con respecto a los procesos, se toman en cuenta los procesos de la empresa.

Muestra: Para poder realizar una mejor investigación y tener un número exacto de clientes para el desarrollo del proyecto se realizará con la siguiente fórmula:

n= Muestra

N= población

e= error

Z= nivel de confianza

p= probabilidad a favor

q= probabilidad en contra

d= precisión (error máximo admisible 10%)

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{(N - 1) * e^2 + Z^2 * p * q}$$
$$n = \frac{(390) * (1.96)^2 * (0.5) * (0.5)}{(390 - 1) * (0.10)^2 + (1.96)^2 * (0.5) * (0.5)}$$
$$n = 72.19$$

Es así como se obtiene la muestra para la investigación, la cual consta de 72.19, es decir se tomarán 72 clientes como muestra.

2.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para realizar un estudio actual del nivel de satisfacción de los clientes, en primer lugar, se realizará mediante la técnica de análisis bibliográfico y la

herramienta a usar es una ficha de registro y el cuestionario servqual. (Anexo C1)

Para evaluar el proceso comercial de Sedisa SAC se realizará mediante la técnica de análisis de información y se usaran las herramientas mencionadas en el marco teórico: diagrama de Ishikawa, (Anexo B2)

Para elaborar e implementar un plan de mejora de procesos mediante la metodología de mejora continua se realizará mediante la técnica de análisis de información y se usará el cuestionario servqual y cuestionario de satisfacción (Anexo C1 y C2)

Determinar el impacto de la satisfacción de los clientes en la mejora de procesos, recurriendo al análisis estadístico y usará el instrumento Microsoft Excel 2016.

2.6. MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS

- a. Análisis Descriptivo:** Los datos tendrán que ser analizados de manera descriptiva de acuerdo a su según su escala de medición en las cuales se determinará el análisis de sus medidas como promedio y desviación estándar los cuales se tabularan en tablas y gráficos para una mejor comprensión
- b. Análisis ligado a la hipótesis:** cada una de las hipótesis formuladas deben ser verificadas, para lograr esto se hace uso de la estadística inferencial. Las pruebas de contrastación de hipótesis a utilizar serán la t-student, en el caso de que los datos sean normales caso contrario se emplea la prueba estadística de Wilcoxon.

2.7. ASPECTOS ÉTICOS

El responsable de la investigación tiene el compromiso con respecto a la veracidad de los datos recabados y además con todo el resultado de la investigación de modo que no se alteren los mismos en ningún sentido y se puedan obtener conclusiones de ayuda, además tiene que guardar confidencialmente datos privados de la empresa.

III. RESULTADOS

3.1 Estudio del nivel de satisfacción actual de los clientes.

3.1.1 Preparación de la encuesta

La encuesta a aplicar se encuentra en el Anexo C1, y consta de las 5 dimensiones propuestas por SERVQUAL. Esta fue aplicada a 72 clientes cuyo resultado puede verse en el Anexo A1

3.1.2 Resultados por Dimensión

Como podrá apreciar existen dimensiones con un nivel de satisfacción adecuado y otras con bajo nivel de aceptación.




Los resultados se verán por cada pregunta, que ha sido tabulada y mostrado gráficamente a partir de la información detallada de las encuestas y que pueden verse en el Anexo A1.

a. Dimensión Elementos Tangibles:

De acuerdo a los datos obtenidos (Ver Anexo A1), a continuación se presenta el análisis de la dimensión Elementos Tangibles, los mismos que están resumidos en:

- Valor promedio de por pregunta,
- Promedio por dimensión
- Valor porcentual (%) de la dimensión.

Tabla 2. Resultados Dimensión Elementos Tangibles

DIMENSION	PREGUNTA	INTERROGANTE	PROMED	PROMED DIMENS	VALOR %
Elementos Tangibles	P.01	¿Las ambientes cuentan con las muestras sufucientes para entender la necesidad del cliente?	 3.89	4.06	81.30%
	P.02	¿Posee una infraestructura visualmente atractiva en sus instalaciones?	 4.11		
	P.03	¿Los empleados tienen buena apariencia?	 4.19		

Fuente: Anexo A1

El promedio obtenido para esta dimensión de Elementos Tangibles es aceptable, representando el 81.30% de percepción por parte de los encuestados.

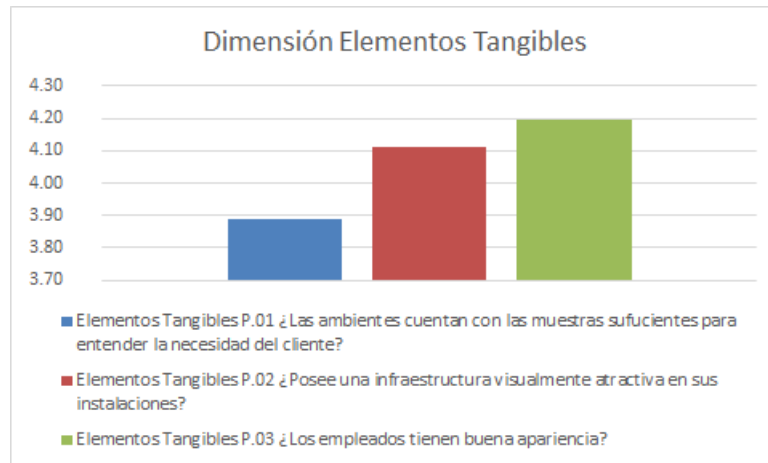


Figura 1. Comparativo Item Dimensión Elementos Tangibles

Fuente: Tabla 2

Como puede observar la pregunta P.01 es la que tiene el valor más bajo de 3.89 y la de mejor resultado es la P.03 con 4.19

b. Dimensión Fiabilidad

De acuerdo a los datos obtenidos (Ver Anexo A1), a continuación se presenta el análisis de la dimensión Fiabilidad, los mismos que están resumidos en:

- Valor promedio de por pregunta,
- Promedio por dimensión

Valor porcentual (%) de la dimensión.

Tabla 3. Resultados Dimensión Fiabilidad

DIMENSION	PREGUNTA	INTERROGANTE	PROMED	PROMED DIMENS	VALOR %
Fiabilidad	P.04	¿Cuándo le prometen solucionar su problema en cierto tiempo, lo hacen?	2.21	2.19	43.70%
	P.05	¿El personal de ventas que lo atendió es especialista en el tema?	2.24		
	P.06	¿Fue orientado de manera clara y precisa por el personal de informes?	2.11		

Fuente: Anexo A1

El promedio obtenido para esta dimensión de Fiabilidad es bajo, representando el 47.30 % de percepción por parte de los encuestados.

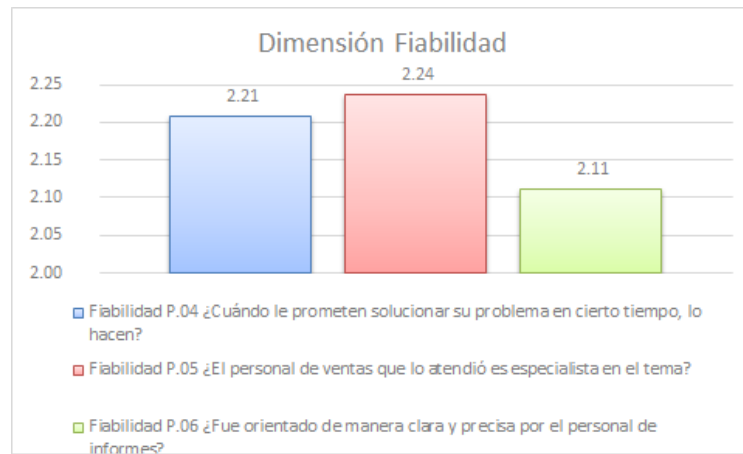


Figura 2. Comparativo Item Dimensión Fiabilidad

Fuente: Tabla 3

Como puede observar la pregunta P.06 es la que tiene el valor más bajo de 2.11 y la de mejor resultado es la P.05 con 2.24

c. Dimensión Capacidad de Respuesta

De acuerdo a los datos obtenidos (Ver Anexo A1), a continuación se presenta el análisis de la dimensión Capacidad de Respuesta, los mismos que están resumidos en:

- Valor promedio de por pregunta,
- Promedio por dimensión
- Valor porcentual (%) de la dimensión.

Tabla 4. Resultados Dimensión Capacidad de Respuesta

DIMENSION	PREGUNTA	INTERROGANTE	PROMED	PROMED DIMENS	VALOR %
Capacidad de Respuestas	P.07	¿Los empleados son rápidos a la hora de atender su necesidad?	2.18	2.22	44.35%
	P.08	¿Los empleados se muestran dispuestos a ayudarlo en su necesidad?	2.29		
	P.09	¿Los empleados están siempre anuentes a responder cualquier duda?	2.18		

Fuente: Anexo A1

El promedio obtenido para esta dimensión de Capacidad de Respuesta es bajo, representando el 44.35% de percepción por parte de los encuestados.

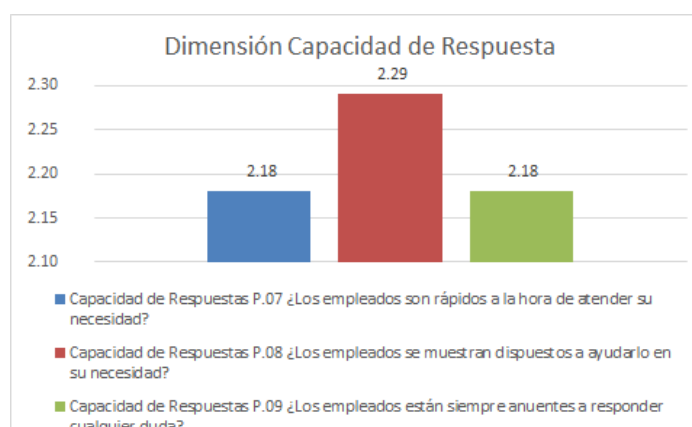


Figura 3. Comparativo Item Dimensión Capacidad de Respuesta

Fuente: Tabla 4

Como puede observar la pregunta P.09 y P.07 son las que tienen el valor más bajo de 2.18 y la de mejor resultado es la P.08 con 2.29

d. Dimensión Seguridad

De acuerdo a los datos obtenidos (Ver Anexo A1), a continuación se presenta el análisis de la dimensión Seguridad, los mismos que están resumidos en:

- Valor promedio de por pregunta,
- Promedio por dimensión

Valor porcentual (%) de la dimensión.

Tabla 5. Resultados Dimensión Seguridad

DIMENSION	PREGUNTA	INTERROGANTE	PROMED	PROMED DIMENS	VALOR %
Seguridad	P.10	¿Los vendedores transmiten confianza a sus clientes	2.11	2.37	47.41%
	P.11	¿Los vendedores siempre se muestran amables con los clientes?	2.99		
	P.12	¿Los vendedores dominan sus materias y están aptos para responder cualquier pregunta?	2.01		

Fuente: Anexo A1

El promedio obtenido para esta dimensión de Seguridad es bajo, representando el 47.41 % de percepción por parte de los encuestados.

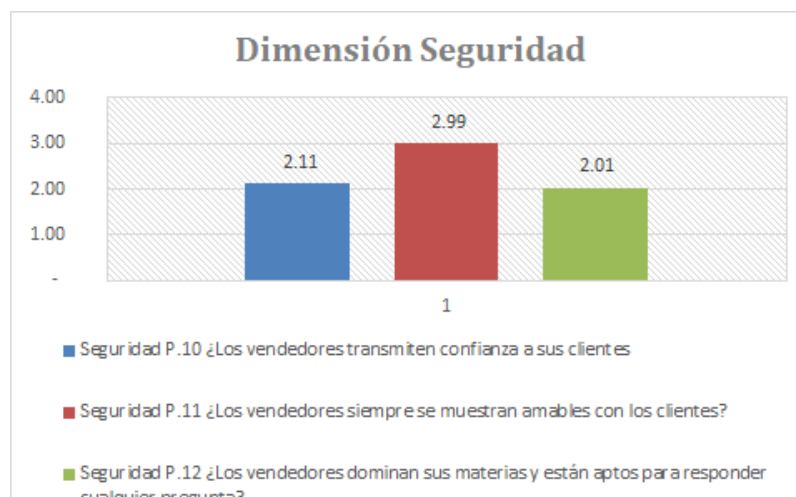


Figura 4. Comparativo Ítem Dimensión Seguridad

Fuente: Tabla 5

Como puede observar la pregunta P.12 tienen el valor más bajo de 2.01 y la de mejor resultado es la P.11 con 2.99

e. Dimensión Empatía

De acuerdo a los datos obtenidos (Ver Anexo A1), a continuación se presenta el análisis de la dimensión ..., los mismos que están resumidos en:

- Valor promedio de por pregunta,
- Promedio por dimensión

- Valor porcentual (%) de la dimensión.

Tabla 6. Resultados Dimensión Empatía

DIMENSION	PREGUNTA	INTERROGANTE	PROMED	PROMED DIMENS	VALOR %
Empatía	P.13	¿El personal en general se interesó por sus inquietudes indicadas?	3.83	4.03	80.65%
	P.14	¿La institución tiene horarios convenientes para todos sus clientes?	4.14		
	P.15	¿La institución comprende las necesidades específicas de sus clientes?	4.13		

Fuente: Anexo A1

El promedio obtenido para esta dimensión de Empatía es aceptable, representando el 80.65% de percepción por parte de los encuestados.

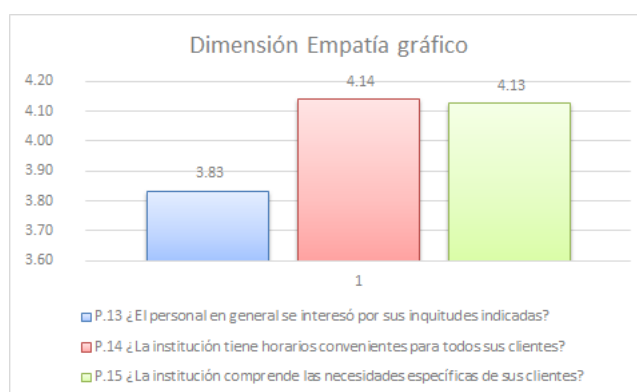


Figura 5. Comparativo Item Dimensión Empatía

Fuente: Tabla 2

Como puede observar la pregunta P.13 tienen el valor más bajo de 3.83 y la de mejor resultado es la P.15 con 4.13

3.1.3 Resultados globales de la encuesta.

Para tener una idea clara de los resultados se realizó un análisis documental con el objetivo de interpretar y realizar la consolidación grafica de las dimensiones; previamente se elaboró la Tabla A.13.

Tabla 7 : Matriz de Consolidación de Respuesta.

Encuestados	DIMENSIONES														
	ELEMENTOS TANGIBLES			FIABILIDAD			CAPACIDAD DE RESPUESTA			SEGURIDAD			EMPATIA		
	P.01	P.02	P.03	P.04	P.05	P.06	P.07	P.08	P.09	P.10	P.11	P.12	P.13	P.14	P.15
Prom Total	3.89	4.11	4.19	2.21	2.24	2.11	2.18	2.29	2.18	2.11	2.99	2.01	3.83	4.14	4.13
Promedio x Dimensión	4.06			2.19			2.22			2.37			4.03		
Nivel de Percepción	81.3%			43.7%			44.4%			47.4%			80.6%		
Peso	0.20			0.20			0.20			0.20			0.20		
%	16.3%			8.7%			8.9%			9.5%			16.1%		
Nivel de Satisfacción	59.5%														

Fuente: Anexo B.03 Matriz de Organización de Recopilación de Datos de la Encuesta.

Consolidación gráfica de Dimensiones: Se presenta los valores tenidos por cada dimensión y sirve para determinar que dimensión no cumplen con lo deseado por la gerencia (>80%) A continuación presentamos la gráfica mencionada.

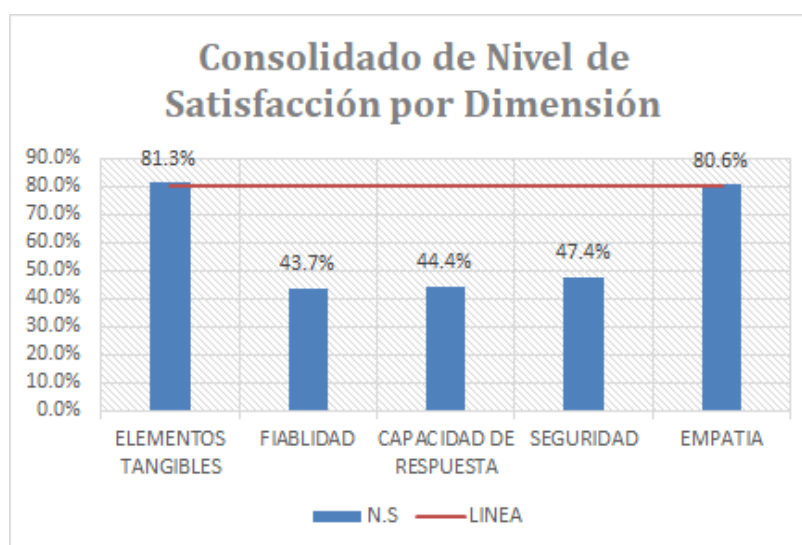


Figura 6. Consolidado de Respuestas

Fuente: Tabla 7

Interpretación: El nivel deseado en cada dimensión analizado y deseado por la Gerencia debe superar el 80% y 4.00 puntos en la escala Likert. Los resultados obtenidos en la encuesta inicial, sólo 2

dimensiones cumplen lo deseada. Las otras 3 (Fiabilidad, Capacidad de Respuesta y Seguridad) no llegan a la meta deseada por lo que se determinarán las causas por medio de una lluvia de ideas y mediante el uso del diagrama causa efecto (Ver Fig. 7, 8 y 9).

3.2 Evaluación del proceso comercial de Sedisa SAC.

3.2.1 Identificar Problemas en el Proceso.

En esta etapa se identificaron los inconvenientes en el proceso, teniendo en cuenta la situación actual del mismo ya identificado

De acuerdo a las analisis de la situación actual las dimension por debajo de los estimado las siguientes:

- Fiabilidad
- Capacidad de Respuesta
- Seguridad

Sobre la Fiabilidad, En esta dimensión el nivel de satisfacción es 43.7%, lo cual está por debajo del estándar esperado (debe ser $\geq 80\%$).

Sobre la Capacidad de Respuesta, En esta dimensión el nivel de satisfacción es 44.4%, lo cual está por debajo del estándar esperado (debe ser $\geq 80\%$).

Sobre la Seguridad, En esta dimensión el nivel de satisfacción es 47.4%, lo cual está por debajo del estándar esperado (debe ser $\geq 80\%$)

Se concluye solo en 3 de 5 dimensiones analizadas se necesita implementar mejoras, de esta manera aumentará el nivel de satisfacción, de acuerdo al estandar de la dirección.

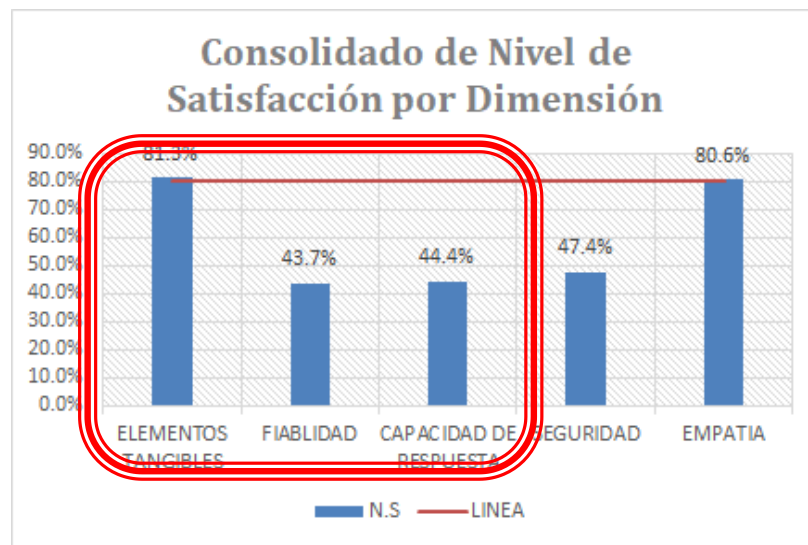


Figura 1 : Identificación de Dimensiones debajo de los estimado
Fuente: Elaboración propia

3.2.2 Evaluar problemas del Proceso

Una vez identificados los problemas, se procedió a evaluar los mismos en el proceso. Se reunió con los colaboradores involucrados en el proceso citado. En esta reunión se utilizó la técnica conocida como lluvia de ideas, donde los expertos en el proceso pudieron identificar posibles causas y principales problemas. Así se pudo organizar todas las ideas y plasmarlas en diagramas de Ishikawa para una mejor interpretación, respetando el siguiente procedimiento:

- 1° En reunión con los colaboradores Se tomó apuntes de todas las ideas respecto a los principales problemas en el proceso de atención médica y luego se procedió a organizar la información en el formato de Lluvia de Ideas. (Ver anexo E1)
- 2° Se realizó diagramas de Ishikawa según los problemas enunciados en la reunión con los colaboradores, se procedió a determinar las causas raíz de los problemas encontrados.

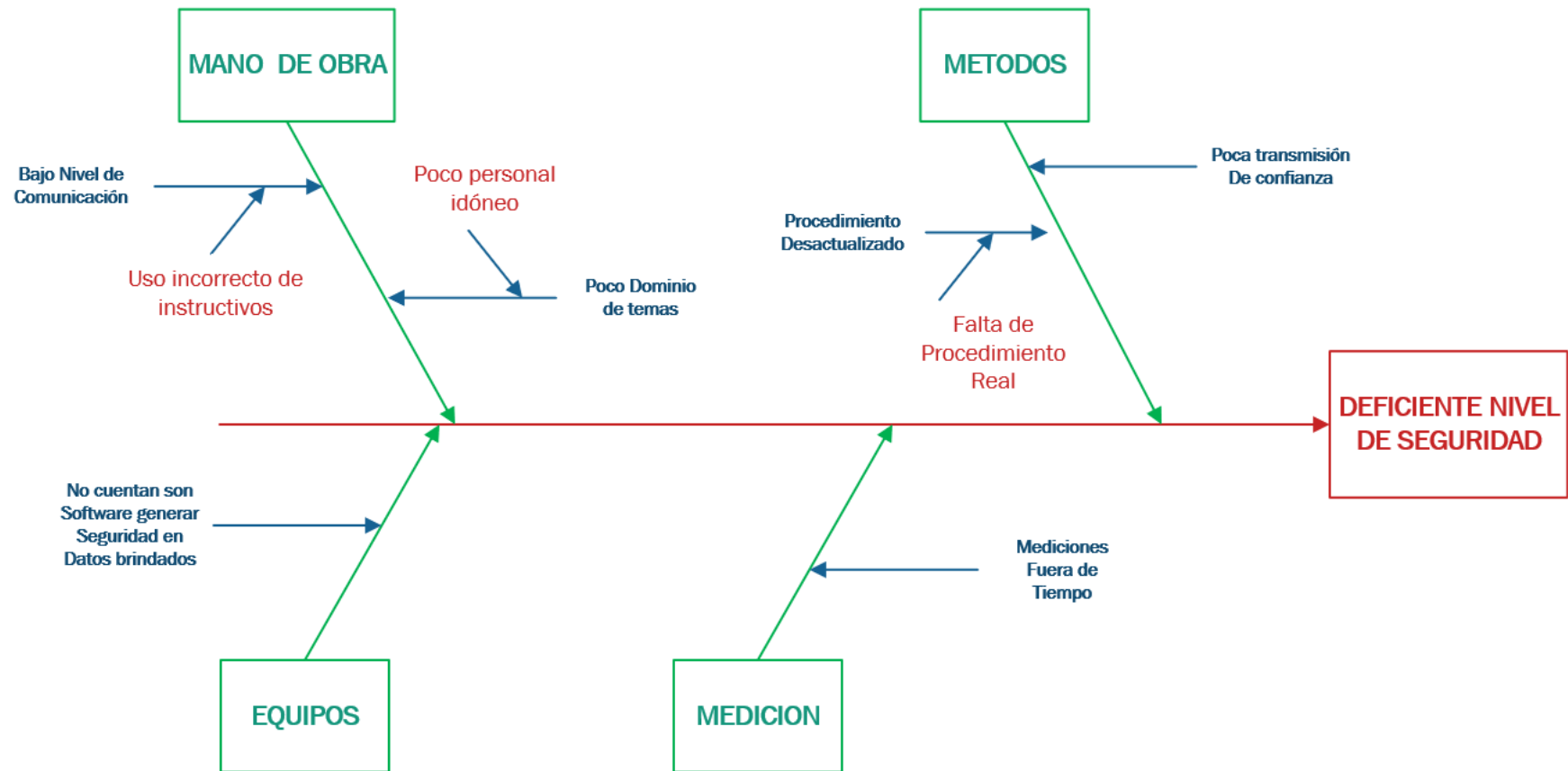


Figura 7. Diagrama Causa-Efecto. Dimensión Seguridad

Fuente: elaboración propia

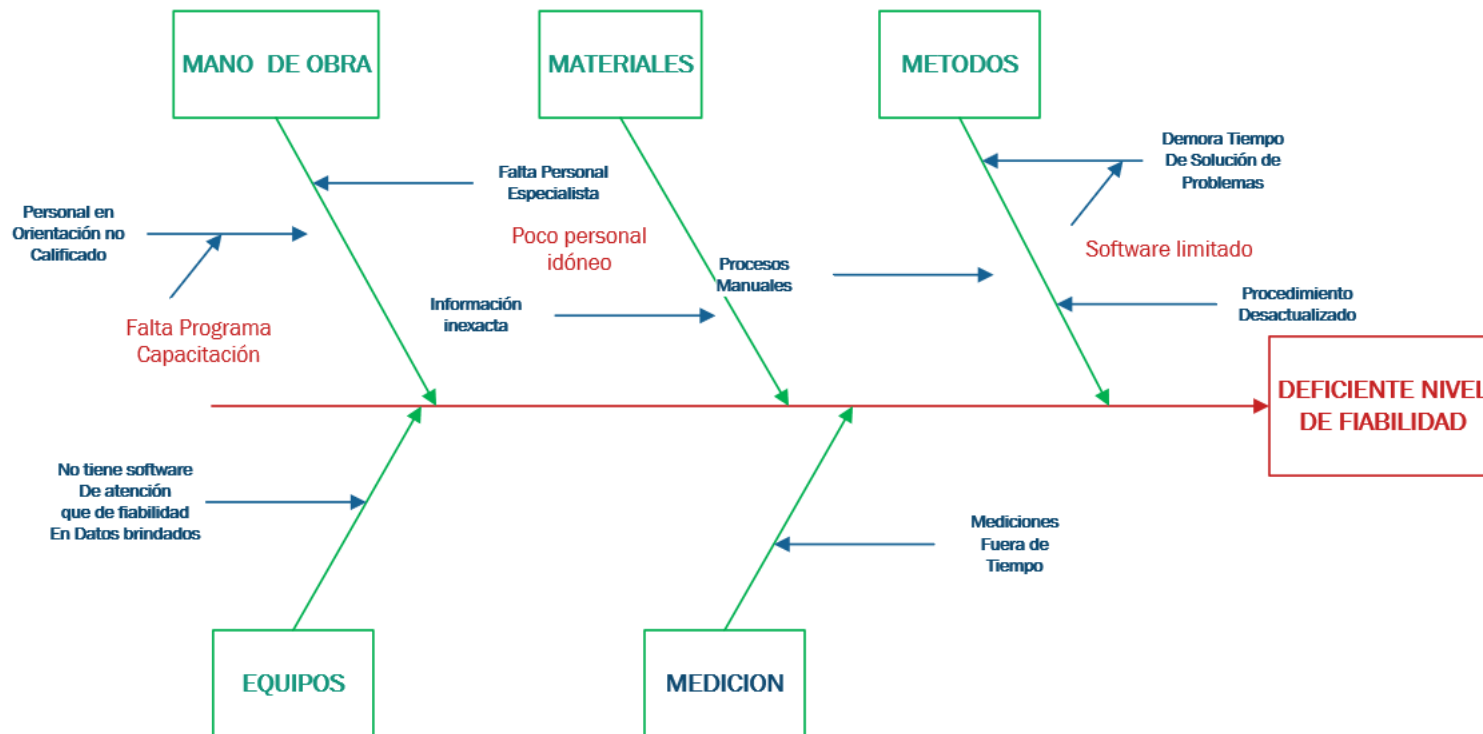


Figura 8. Diagrama Causa-Efecto. Dimensión Fiabilidad

Fuente: elaboración propia

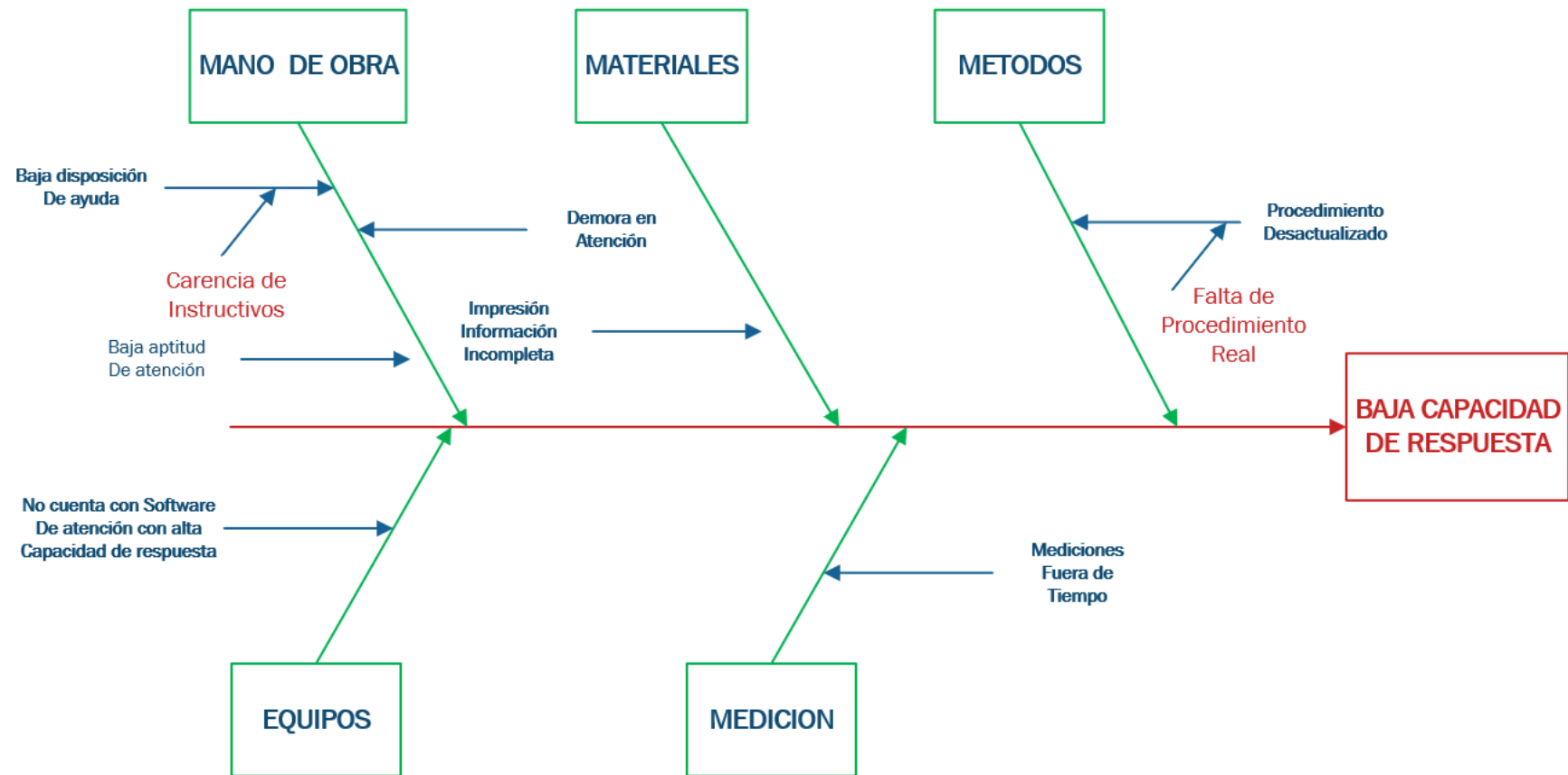


Figura 9. Diagrama Causa-Efecto. Dimensión Baja Capacidad Respuesta

Fuente: elaboración propia

3.2.3 Identificación de las Causas de los problemas en el proceso

Después de haber evaluado el proceso e identificados sus problemas, se tiene que identificar la Causa Raíz de los mismos, con el objetivo de poder corregirlas. De esta manera se ayuda a que la percepción del cliente respecto a estas dimensiones mejore sobre el 80% de lo estimado por la gerencia. Se elaboró una Matriz Causa Raíz (Ver Anexo c3), Con la ayuda de los datos obtenidos en lluvia de ideas y la evaluación del diagrama de Ishikawa sobre los problemas respecto a las dimensiones que no cumplen con el porcentaje de aceptabilidad indicado, Esta matriz se elaboró teniendo en cuenta los siguientes pasos:

- 1° Se utilizó el resultado final de la lluvia de ideas plasmado en el diagrama de Ishikawa.
- 2° Se concretizó el problema de acuerdo a la causa del mismo, de esta manera se obtuvo un concepto amplio de los problemas que aquejan a la empresa.
- 3° Se relacionó el problema con su causa, para identificar las dimensiones a mejorar.
- 4° Se evidenció la causa raíz, permitiendo así tener base determinante del problema, asimismo se asignó códigos para cada causa raíz. Esto nos permite atacar el problema desde raíz,
- 5° Como parte final se propone e implementa las mejoras convenientes para fortalecer nuestros procesos y como consecuencia aumentar el nivel de percepción para cada dimensión, teniendo como resultado final el aumento de la satisfacción del cliente.

Tabla 8. Matriz Causa Raíz del Problema

Matriz Causa Raíz del Problema			
Problema	Causa del Problema	Causa	Causa Raíz
Falta capacitar y/o contratar profesionales con conocimiento	Deficiente nivel de Fiabilidad	C.01	Poco personal idóneo
		C.02	Software actual limitado en opciones
		C.03	Falta de Programa de Capacitación con orientación al cliente.
No cuenta con procedimientos actualizados	Deficiente nivel de Capacidad de respuesta	C.04	Carencia de instructivos
		C.05	Falta de Procedimiento de Atención actualizado
Falta de control en tiempos de atención	Deficiente nivel de Seguridad	C.06	Carencia de instructivos
		C.07	Poco personal idóneo
		C.08	Falta de Procedimiento de Atención actualizado

Fuente: Anexo C3

3.3 Elaborar e implementar un plan de mejora de procesos mediante la metodología de mejora continua.

3.3.1 Planear

a. Matriz de Problemas y Propuesta de Mejoras

De acuerdo a la lluvia de ideas, que puede observarse en Anexo A2, de las 3 dimensiones a mejorar, se procedió a establecer la matriz de problemas y propuesta de soluciones respectivas para cada uno.

A continuación, presentamos la matriz indicada, en la tabla siguiente, en donde se han priorizado los ítems con puntaje por debajo de 3.

Tabla 9 Matriz de Problemas y Propuesta de Mejoras

DIMENSION	PREGUNTA	INTERROGANTE	PROMED	PROMED DIMEN	VALOR %	DESCRIPCION DE LOS PROBLEMAS	ACCION DE MEJORA	RESTRICCIONES	PRIORIDAD
Fiabilidad	P.04	¿Cuándo le prometen solucionar su problema en cierto tiempo, lo hacen?	● 2.21	2.19	43.70%	Malestar en el cliente, que al no recibir atención oportuna podría ir a la competencia	Actualizar el Software actual. Programa de Capacitación	Ninguno	5
	P.05	¿El personal de ventas que lo atendió es especialista en el tema?	● 2.24			No existe una adecuada orientación al cliente cuando expresas sus inquietudes	Elaborar un programa de capacitación con orientación al cliente	Ninguno	5
	P.06	¿Fue orientado de manera clara y precisa por el personal de informes?	● 2.11			Generar confusión en el cliente y malestar por inadecuada orientación	Elaborar un programa de capacitación con orientación al cliente	Ninguno	5
Capacidad de Respuestas	P.07	¿Los empleados son rápidos a la hora de atender su necesidad?	● 2.18	2.22	44.35%	No maneja adecuadamente los instructivos	Establecer la actualización del procedimiento de atención al cliente	Ninguno	5
	P.08	¿Los empleados se muestran dispuestos a ayudarlo en su necesidad?	● 2.29			No maneja adecuadamente los instructivos	Actualizar Cartillas de Atención	Ninguno	5
	P.09	¿Los empleados están siempre anuentes a responder cualquier duda?	● 2.18			Desconocimiento de cartillas de atención	Actualizar Cartillas de Atención	Ninguno	5
Seguridad	P.10	¿Los vendedores transmiten confianza a sus clientes	● 2.11	2.37	47.41%	Desconocimiento de procedimiento de atención	Establecer la actualización del procedimiento de atención al cliente	Ninguno	5
	P.11	¿Los vendedores siempre se muestran amables con los clientes?	● 2.99					Ninguno	4
	P.12	¿Los vendedores dominan sus materias y están aptos para responder cualquier pregunta?	● 2.01			Desconocimiento de procedimiento de atención	Elaborar Cartillas de Orientación. Establecer actualización procedimiento atención clientes	Ninguno	5

Fuente: Anexo A2

b. Matriz de propuestas de mejoras

A fin de determinar las mejoras a realizar, se ha establecido la matriz de mejoras propuestas, las mismas que se resumen en la tabla que presentamos a continuación

Tabla 10. Matriz de Mejoras Propuestas

MATRIZ DE MEJORAS PROPUESTAS				
#	MEJORAS PROPUESTAS	FIABILIDAD	CAPACIDAD RESPUESTA	SEGURIDAD
1	Elaborar un programa de capacitación con orientación al cliente	X	X	
2	Actualizar el Software actual.	X	X	
3	Establecer el procedimiento de atención al cliente		X	X
4	Actualizar Cartilla de Atención	X	X	X

Fuente: Anexo E1

Como puede apreciarse para mejorar el nivel de satisfacción de las dimensiones, con baja puntuación (Fiabilidad, Capacidad de Respuesta y Seguridad) se llevarán a cabo 4 iniciativas, que las desarrollaremos en la etapa del **Hacer**.

3.3.2 Hacer

Para el desarrollo de las mejoras, se tomó en cuenta la información resumida, del nivel de satisfacción, resumida en la tabla siguiente

Tabla 11. Resumen de Preguntas con Bajo Promedio

DIMENSION	PREGUNTA	INTERROGANTE	PROMED
Fiabilidad	P.04	¿Cuándo le prometen solucionar su problema en cierto tiempo, lo hacen?	2.21
	P.05	¿El personal de ventas que lo atendió es especialista en el tema?	2.24
	P.06	¿Fue orientado de manera clara y precisa por el personal de informes?	2.11
Capacidad de Respuestas	P.07	¿Los empleados son rápidos a la hora de atender su necesidad?	2.18
	P.08	¿Los empleados se muestran dispuestos a ayudarlo en su necesidad?	2.29
	P.09	¿Los empleados están siempre anuentes a responder cualquier duda?	2.18
Seguridad	P.10	¿Los vendedores transmiten confianza a sus clientes?	2.11
	P.11	¿Los vendedores siempre se muestran amables con los clientes?	2.99
	P.12	¿Los vendedores dominan sus materias y están aptos para responder cualquier pregunta?	2.01

Fuente: Tabla 9

- a. Propuesta de Mejora: **Elaborar un programa de capacitación con orientación al cliente.** Ante los inconvenientes expresados por los clientes encuestados en las preguntas: P.05 causados el nivel de conocimiento del personal. Se establecerá un programa de capacitación para la revisión de los procesos y la implementación de los métodos de trabajo.

Con el mencionado plan de capacitación, se espera que los responsables tendrán las capacidades técnicas requeridas para el correcto desarrollo de sus labores de trabajo, mejorando los niveles de satisfacción.

Seguiremos los 2 pasos siguientes, a fin de poder elaborar el programa de capacitación respectiva:

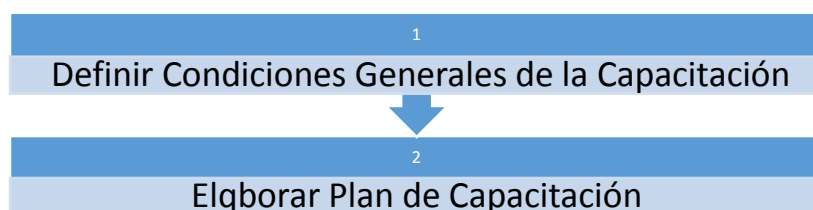


Figura 10. Pasos para el Plan de Capacitación

Fuente: elaboración propia

a.1. Definir Condiciones General de la Capacitación

Aplicaremos la técnica de las 5W para la definición de las condiciones generales, previas a la propuesta del plan de capacitación, las cuales se especifican en la tabla siguiente. Es importante recalcar que estas condiciones deberán ser contempladas en forma obligatoria en la propuesta del plan.

Tabla 12. 5W Condiciones Plan de Capacitación

Condición	Especificación	Observación
¿Qué?	Realizar capacitación al personal comercial en Atención Orientada al Cliente	Mínimo de 6 personas
¿Cómo?	Debe realizarse <ul style="list-style-type: none"> • Presencialmente: 14 horas • Virtualmente: 2 horas 	
¿Cuándo?	Mes de Setiembre <ul style="list-style-type: none"> • Inicio: 15-09-2018 • Fin: 30-09-2018 	
¿Dónde?	Sala de Reuniones del Area Comercial	
¿Quién?	Facilitador con <ul style="list-style-type: none"> • 5 años de experiencia en el tema. • Haber desarrollado 5 capacitaciones mínimos en el tema en empresas de renombre. • Especialización comprobada en el tema 	

Fuente: elaboración propia

a.2. Elaborar Plan de Capacitación

Teniendo en consideración la tabla anterior, procederemos a la propuesta del Plan de Capacitación

PLAN DE CAPACITACIÓN ATENCION A CLIENTE

a. Oficina:

- Gerencia Comercial. Atención a Clientes.

b. Fecha de la Capacitación:

- 15 de Setiembre al 30 de Setiembre

c. Responsable de la capacitación:

- Supervisor de Atención.
- Analista de Gestión de Talento Humano.

d. Dirigido a:

- Personal de atención al cliente.

e. Tipo de capacitación:

- Taller de Atención al Cliente.

f. Nombre de la capacitación:

Capacitación	Horas
Procedimiento para Atención al Cliente	4
Uso de Cartillas de Atención	4
Proceso de Atención al Cliente	8

g. Objetivos:

- Capacitar al personal operativo.
- Describir en forma detallada las actividades del proceso.

h. Temas:

- Descripción del manual de procedimientos.
- Estandarización de métodos de trabajo.
- Capacitación en técnicas de cosecha de arándano

i. Materiales:

- Se le brindará un CD con el contenido de los temas a tratar.

j. Duración:

- Duración de 4 semana, con un total de 16 horas (14 presenciales, 2 virtuales)

k. Horarios

- De 4pm a 8pm

l. Perfil del Facilitador

- Especialista en Orientación al Cliente
- Con labores similares en 4 empresas o universidades
- Capacitación comprobada en el Tema

m. Certificación

Especialista en Atención con Orientación al Cliente

n. Número de Participantes

8 personas

o. Lugar:

Sala de Reuniones Oficina Comercial

p. Presupuesto:

- s/. 10.00 por participante para Coffe Break
- S/. 10.00 por participante para certificado
- S/ 80.00 pago docente

b. Propuesta de Mejora: procedimiento de atención al cliente.

Ante la existencia de un manual de procedimientos y métodos de trabajo estandarizados se propuso la elaboración respectiva siguiendo los siguientes pasos:




Figura 11. Pasos para la elaborar el procedimiento de Gestión de Herramientas.

Fuente: elaboración propia

b.1. Definición del Contenido

El contenido general del Procedimiento estará dividido en 7 partes, las mismas que puede observarse en la figura siguiente

 Manual de Procedimientos		Página 1 de 1
PROCEDIMIENTO DE ATENCION AL CLIENTE		CÓDIGO: 01-2018-V1
Emite:	DIRECCION DE ATENCION AL CLIENTE	Revisión: (#) Fecha: (dd-mm-aaaa)

1. **Propósito**
2. **Alcance**
3. **Responsabilidades**
4. **Procedimiento/**
5. **Vocabulario y siglas**
6. **Anexos**
7. **Referencias**

b.2. Recopilación de Información

Para cada rubro se trabajó con los responsables asignados por la gerencia comercial, quienes una vez identificado el proceso y mejorado fueron proporcionando la información referida.



Figura 12. Preparando Procedimiento

Fuente: Elaboración propia

b.3. Integración de Información

Con la información obtenida se procedió a elaborar los flujos de atención de los clientes, los cuales formarán parte del Procedimiento propuesto de Atención al Cliente.

b.4. Definición de Objetivos, políticas y responsables

Se realizó una definición de lo que contendrá el manual

- Objetivos
- Políticas
- Responsables

b.5. Elaboración de Procedimiento

Este puede observarse en el Anexo D3, cuya portada es la que se muestra en la figura siguiente



Figura 13. Portada Procedimiento Atención al Cliente

Fuente: Elaboración actual

c. Propuesta de Mejora: Actualizar Cartilla de Atención al Cliente

Ante la existencia de un manual de procedimientos y métodos de trabajo estandarizados se propuso la elaboración respectiva siguiendo los siguientes pasos:



Figura 14. Pasos para la elaboración La Cartilla de Atención al Cliente.

Fuente: elaboración propia

c.1. Definir el Contenido

Contendrá 7 puntos que pueden verse en el gráfico siguiente. Hay una parte central de la cartilla que fue expresamente solicitada por la gerencia comercial, referente al trato con el cliente:

- Reglas de Oro : que permite preparar a la persona que interactuará con el cliente
- Frases que debe evitar: son comentarios o expresiones que pueden redundar en forma negativa en una comunicación con el cliente y que debe tenerse en cuenta

Veamos el contenido propuesto:

 SERVICIOS DE CONFIABILIDAD	Cartilla de Atención al Cliente	Página 1 de 5
CARTILLA PARA LA ATENCION AL CLIENTE		CÓDIGO: 01-2018-V1
Emite:	DIRECCION DE ATENCION AL CLIENTE	Revisión: (#)
		Fecha: (dd-mm-aaaa)

<ol style="list-style-type: none">1. <i>Propósito</i>2. <i>Alcance</i>3. <i>Responsabilidades</i>4. <i>Reglas de Oro</i>5. <i>Frases que debe evitar</i>6. <i>Anexos</i>7. <i>Referencias</i>	
---	--

c.2. Recopilación de Información

La información fue requerida a las áreas de atención al cliente principalmente y también se tomó como base la referencia especificada en el anexo.

Referente a estos dos puntos

- Reglas de Oro: se hizo énfasis en este primer punto organizando la cartilla en base a 3 aspectos
 - Mira
 - Escuche
 - Pregunte
- Frases que debe evitar: en cuanto a este aspecto se propone una lista amplia de frases adaptadas para la organización y que deben ir depurándose.

c.3. Integración de Información

Con la información recopilada se procedió a la integración de la misma de acuerdo al formato establecido de la cartilla y a partir de la cual se podrá redactar el instructivo.

c.4. Redacción de Instructivo

Luego de integrar la información se procedió a la redacción de la Cartilla de Atención al Cliente, la cual puede observarse en el Anexo D4, La portada de la cartilla de atención la podemos observar en la figura siguiente:

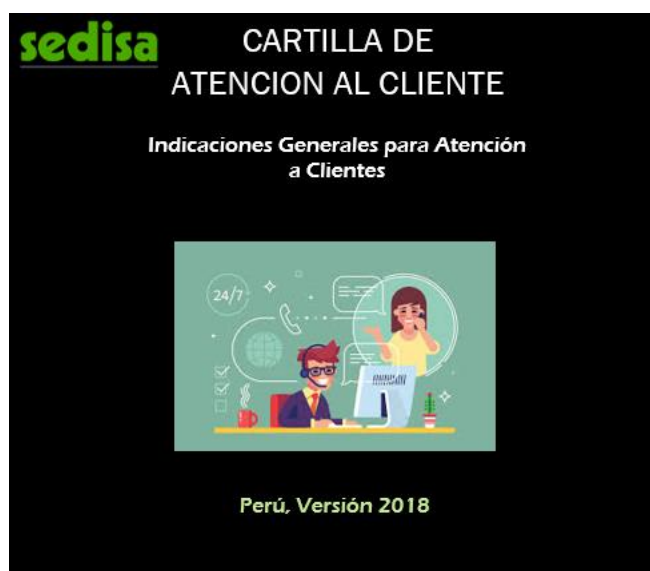


Figura 15. Cartilla de Atención al Cliente

Fuente: elaboración propia

d. Propuesta de Mejora: Actualizar el Software actual

A continuación, mostramos los pasos llevados a cuenta a fin de poder implementar el software para la automatización de las actividades del proceso de Despacho y que permita mejorar el control de las operaciones reduciendo los tiempos de atención y posibles reclamos por devoluciones. Veamos los pasos a seguir.

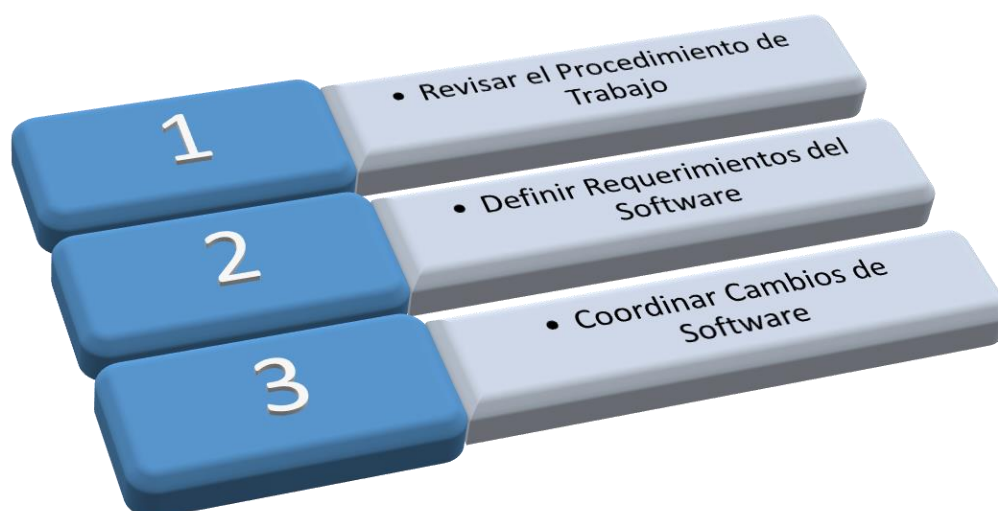


Figura 16. Pasos para la Implementación del Software.

Fuente: elaboración propia

a. Revisar el procedimiento de trabajo

Al revisar el procedimiento de trabajo y al contrastar la insatisfacción de la dimensión fiabilidad la pregunta P.04 y P.06, definen un tiempo largo en la atención y además la información no es clara ni precisa.

Tabla 13. Insatisfacción Dimensión Confiabilidad

DIMENSION	PREGUNTA	INTERROGANTE	PROMED
Fiabilidad	P.04	¿Cuándo le prometen solucionar su problema en cierto tiempo, lo hacen?	2.21
	P.05	¿El personal de ventas que lo atendió es especialista en el tema?	2.24
	P.06	¿Fue orientado de manera clara y precisa por el personal de informes?	2.11

Fuente: Tabla 3

Al no tener la información oportunamente, para absolver, las dudas de los clientes, muchas veces, el personal de atención demora en brindar esos datos o la orientación que realiza es parcial. Lo cual genera un malestar en los clientes.

b. Definir Requerimientos del Software

Luego de revisar el procedimiento de atención, se procederá a integrar la información con los requerimientos necesarios, que deben incluirse como parte del software.

Por lo que este es uno de los puntos a tomar en cuenta. La información regularmente que los clientes demandan son:

- Consultas de sus pedidos
- Consultas de productos
- Consultas de sus estados de cuenta corriente
- Actualización de sus datos empresariales.
- Registro de Reclamos, que regularmente generan cuando la información es dada a destiempo o los datos proporcionados no son los exactos.

El documento completo de definición de requerimientos puede verse en la página siguiente.

c. Coordinar Cambios del Software

El documento se alcanzó a la Gerencia Comercial a fin de que realice las coordinaciones del caso con el Area de Tecnologías de Información y se puedan implementar en el sistema.



DOCUMENTO DE DEFINICION DE REQUERIMIENTOS

1. Software :

- Super Contact's.

2. Responsable de la definición de requerimientos:

- Supervisor de Atención a Cliente.

3. Requerimientos Funcionales:

- Consultas de Productos
- Consulta de Estado de Cuentas
- Consulta de Pedidos
- Actualización de sus datos.
- Opciones de Sugerencias/Reclamos
- Que decirle al cliente

Estos requerimientos deben estar integrados en una solo pantalla con botones a fin de que agilice la atención directa del cliente

4. Horas de capacitación:

8 horas a personal designado.

5. Tiempo de Implementación:

- 30 días.

6. Soporte y Mantenimiento:

- Lunes a viernes de 8am a 8pm.

7. Documentación:

- Impresa y digitalizada

8. Duración:

- Duración de 2 hora diaria por una semana, sumando un total de 8 horas.

9. Costo:

- \$/ 820.0 dólares americanos.

3.3.3. Verificar

Al culminar el desarrollo de las mejoras propuestas, se hizo la presentación a la gerencia comercial, quienes luego de realizar la revisión y análisis de la documentación, aprobaron la implementación de las mejoras, y mediante un documento (Ver Anexo D1) se indica la puesta en marcha respectiva de las propuestas.

a. Elaborar un programa de capacitación con orientación al cliente

Las capacitaciones fueron efectuadas en las fechas programadas:

- Fecha 1: 15/09/2018
- Fecha 2: 22/09/2018
- Fecha 3: 29/09/2018

Y siguiendo las indicaciones del Programa de Capacitación. Se utilizó



Figura 17. Capacitación Culminada

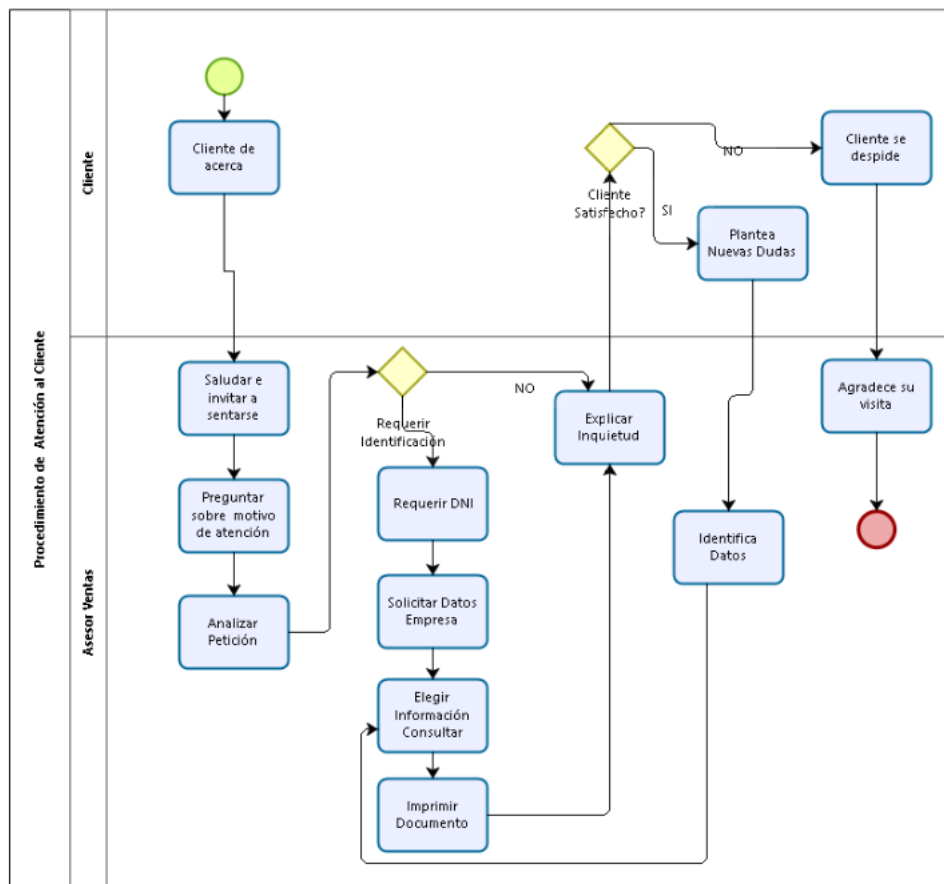
Fuente: elaboración propia

La figura corresponde a la culminación de la capacitación recibida por parte del personal de Atención al Cliente, en el rubro de servicios.

b. Procedimiento de atención al cliente

El procedimiento establecido fue aplicado en al área de atención e involucró una mejora significativa al proceso, mucho del éxito se encuentra





c. Actualizar Cartilla de Atención al Cliente



d. Propuesta de Mejora: Actualizar el Software actual

Los requerimientos fueron atendidos y estos se encuentran plasmados en el software de atención.

Ahora el personal de atención puede consultar desde una misma interfaz las dudas que los clientes regularmente realizan y estas son atendidas en forma más directa y con el mayor conocimiento posible.

A continuación, mostramos la atención de un asesor comercial via call center interactuando con un cliente:



Figura 18. Atención a un Cliente con el Software de Gestión

Fuente: elaboración propia

3.3.4. Actuar

a. Programa de capacitación con orientación al cliente

La capacitación brindada al personal, requiere:

- Extender a temas asociados a la orientación al cliente
- Incluir temas de empatía a fin de mejorar la relación con el cliente
- Consultar cartillas y procedimientos para los nuevos asesores comerciales.

b. Actualizar procedimiento de atención al cliente.

Deberá de considerar los siguientes aspectos para el próximo ciclo

- Realizar inspecciones sobre el cumplimiento del procedimiento establecido.
- Revisar el procedimiento semestralmente a fin de ir automatizando la mayoría de actividades

- Crear responsabilidad en el uso adecuado del procedimiento establecido.
- c. Propuesta de Mejora: Actualizar Cartilla de Atención al Cliente**
- Realizar inspecciones sobre el cumplimiento de la cartilla establecida.
 - Revisar la cartilla semestralmente a fin de realizar mejoras.
 - Crear responsabilidad en el uso adecuado del procedimiento establecido.
- d. Actualizar el Software actual**
- Ampliar opciones a fin de automatizar las actividades propias del procedimiento.
 - Extender algunas opciones hacia una aplicación web a fin de que el cliente, pueda desde su oficina realizar consultas en línea considerando los niveles de seguridad adecuados en la gestión de los datos.

3.4 Determinación del impacto del nivel de satisfacción de los clientes en la mejora de procesos.

3.4.1. Aplicación de la Encuesta Posterior a las Mejoras

a. Preparación de la encuesta

La encuesta a aplicar se encuentra en el Anexo C2, y consta de las 5 dimensiones propuestas por SERVQUAL. Esta fue aplicada a 72 clientes, posterior a la implementación de las mejoras cuyos resultados tabulados puede verse en el Anexo A2

b. Resultados por Dimensión

Como podrá apreciar todas las dimensiones representan una mejora en el nivel de satisfacción.

Los resultados se verán por cada pregunta, que ha sido tabulada y mostrado gráficamente a partir de la información detallada de las encuestas y que pueden verse en el Anexo A2.

Dimensión Elementos Tangibles:

De acuerdo a los datos obtenidos (Ver Anexo A2), a continuación se presenta el análisis de la dimensión Elementos Tangibles, los mismos que están resumidos en:

- Valor promedio de por pregunta,
- Promedio por dimensión
- Valor porcentual (%) de la dimensión.

Tabla 14. Resultados Dimensión Elementos Tangibles. PostTest

DIMENSION	PREGUNTA	INTERROGANTE	PROMED	PROMED DIMEN	VALOR %
Elementos Tangibles	P.01	¿Las ambientes cuentan con las muestras sufucientes para entender la necesidad del cliente?	4.43	4.37	87.31%
	P.02	¿Posee una infraestructura visualmente atractiva en sus instalaciones?	4.42		
	P.03	¿Los empleados tienen buena apariencia?	4.25		

Fuente: Anexo A2

El promedio obtenido para esta dimensión de Elementos Tangibles es aceptable, representando el 87.31% de percepción por parte de los encuestados.

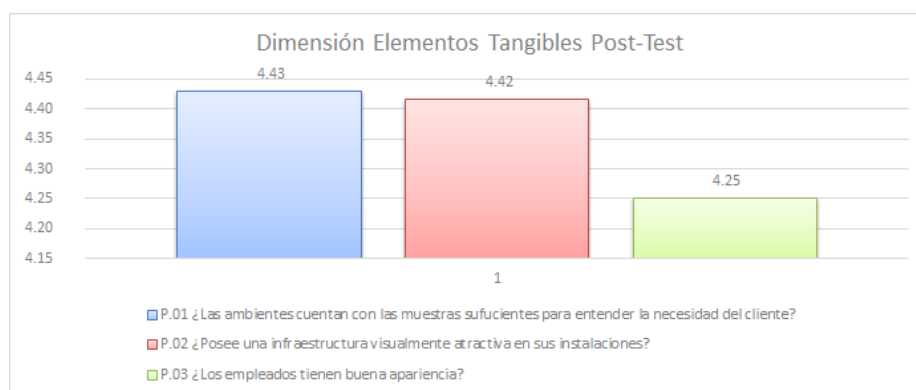


Figura 19. Comparativo Item Dimensión Elementos Tangibles PostTest

Fuente: Tabla 2

Como puede observar la pregunta P.03 es la que tiene el valor más bajo de 4.25 y la de mejor resultado es la P.01 con 4.43

Dimensión Fiabilidad

De acuerdo a los datos obtenidos (Ver Anexo A2), a continuación se presenta el análisis de la dimensión Fiabilidad, los mismos que están resumidos en:

- Valor promedio de por pregunta,
- Promedio por dimensión
- Valor porcentual (%) de la dimensión.

Tabla 15. Resultados Dimensión Fiabilidad. PostTest

DIMENSION	PREGUNTA	INTERROGANTE	PROMED	PROMED	VALOR %
				DIMEN	
Fiabilidad	P.04	¿Cuándo le prometen solucionar su problema en cierto tiempo, lo hacen?	4.28	4.19	83.80%
	P.05	¿El personal de ventas que lo atendió es especialista en el tema?	4.10		
	P.06	¿Fue orientado de manera clara y precisa por el personal de informes?	4.19		

Fuente: Anexo A2

El promedio obtenido para esta dimensión de Fiabilidad es bajo, representando el 47.30 % de percepción por parte de los encuestados.

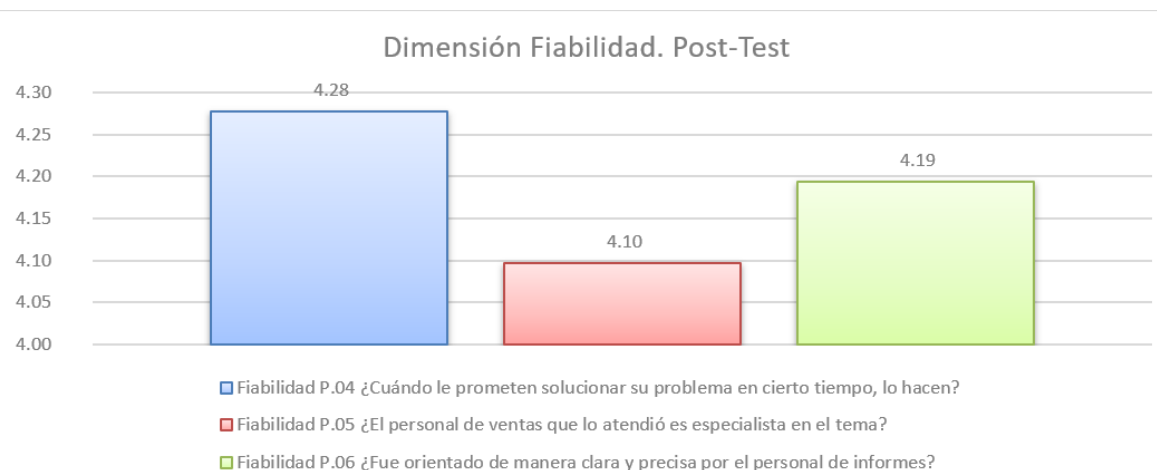


Figura 20. Comparativo Item Dimensión Fiabilidad. PostTest

Fuente: Tabla 3

Como puede observar la pregunta P.05 es la que tiene el valor más bajo de 4.1 y la de mejor resultado es la P.04 con 4.28

Dimensión Capacidad de Respuesta

De acuerdo a los datos obtenidos (Ver Anexo A2), a continuación se presenta el análisis de la dimensión Capacidad de Respuesta, los mismos que están resumidos en:

- Valor promedio de por pregunta,
- Promedio por dimensión
- Valor porcentual (%) de la dimensión.

Tabla 16. Resultados Dimensión Capacidad de Respuesta. PostTest

DIMENSION	PREGUNTA	INTERROGANTE	PROMED	PROMED DIMEN	VALOR %
Capacidad de Respuestas	P.07	¿Los empleados son rápidos a la hora de atender su necesidad?	4.26	4.19	83.89%
	P.08	¿Los empleados se muestran dispuestos a ayudarlo en su necesidad?	4.15		
	P.09	¿Los empleados están siempre anuentes a responder cualquier duda?	4.17		

Fuente: Anexo A2

El promedio obtenido para esta dimensión de Capacidad de Respuesta es bajo, representando el 83.39% de percepción por parte de los encuestados.

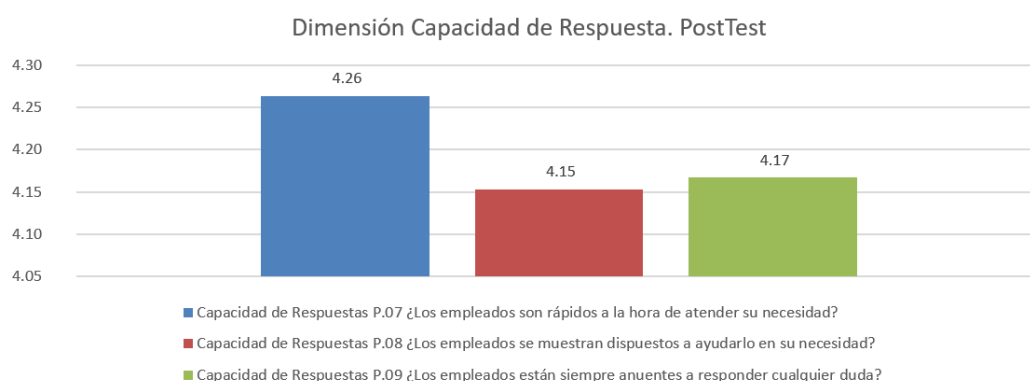


Figura 21. Comparativo Item Dimensión Capacidad de Respuesta. PostTest

Fuente: Tabla 4

Como puede observar la pregunta P.08 tienen el valor más bajo de 4.15 y la de mejor resultado es la P.09 con 4.26

Dimensión Seguridad

De acuerdo a los datos obtenidos (Ver Anexo A2), a continuación se presenta el análisis de la dimensión Seguridad, los mismos que están resumidos en:

- Valor promedio de por pregunta,
- Promedio por dimensión

Valor porcentual (%) de la dimensión.

Tabla 17. Resultados Dimensión Seguridad PostTest

DIMENSION	PREGUNTA	INTERROGANTE	PROMED	PROMED DIMEN	VALOR %
Seguridad	P.10	¿Los vendedores transmiten confianza a sus clientes	4.22	4.19	83.70%
	P.11	¿Los vendedores siempre se muestran amables con los clientes?	4.21		
	P.12	¿Los vendedores dominan sus materias y están aptos para responder cualquier pregunta?	4.13		

Fuente: Anexo A1

El promedio obtenido para esta dimensión de Seguridad es bajo, representando el 83.70 % de percepción por parte de los encuestados.

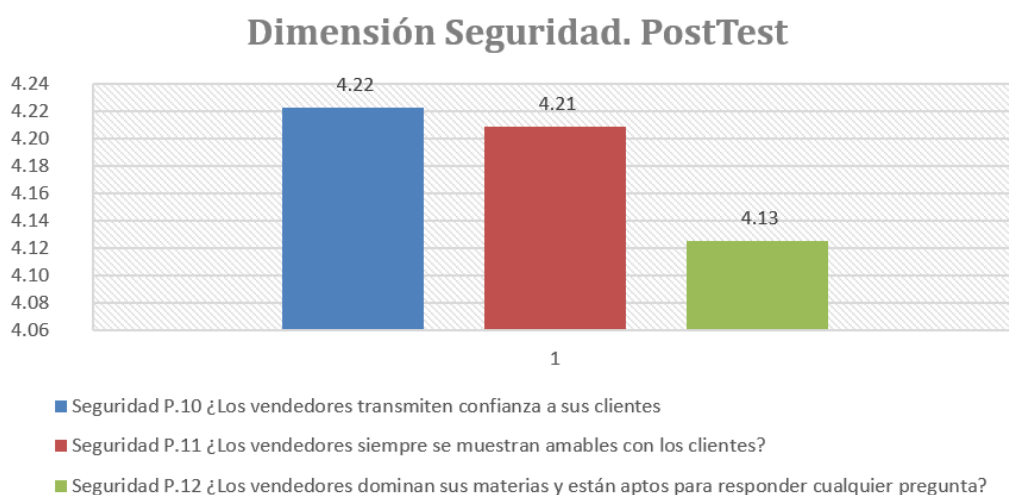


Figura 22. Comparativo Item Dimensión Seguridad PostTes

Fuente: Tabla 5

Como puede observar la pregunta P.12 tienen el valor más bajo de 4.13 y la de mejor resultado es la P.10 con 4.22

Dimensión Empatía

De acuerdo a los datos obtenidos (Ver Anexo 2), a continuación se presenta el análisis de la dimensión .., los mismos que están resumidos en:

- Valor promedio de por pregunta,
- Promedio por dimensión

- Valor porcentual (%) de la dimensión.

Tabla 18. Resultados Dimensión Empatía PostTest

DIMENSION	PREGUNTA	INTERROGANTE	PROMED	PROMED DIMEN	VALOR %
Empatía	P.13	¿El personal en general se interesó por sus inquietudes indicadas?	4.40	4.36	87.13%
	P.14	¿La institución tiene horarios convenientes para todos sus clientes?	4.43		
	P.15	¿La institución comprende las necesidades específicas de sus clientes?	4.24		

Fuente: Anexo A1

El promedio obtenido para esta dimensión de Empatía es aceptable, representando el 87.13% de percepción por parte de los encuestados.

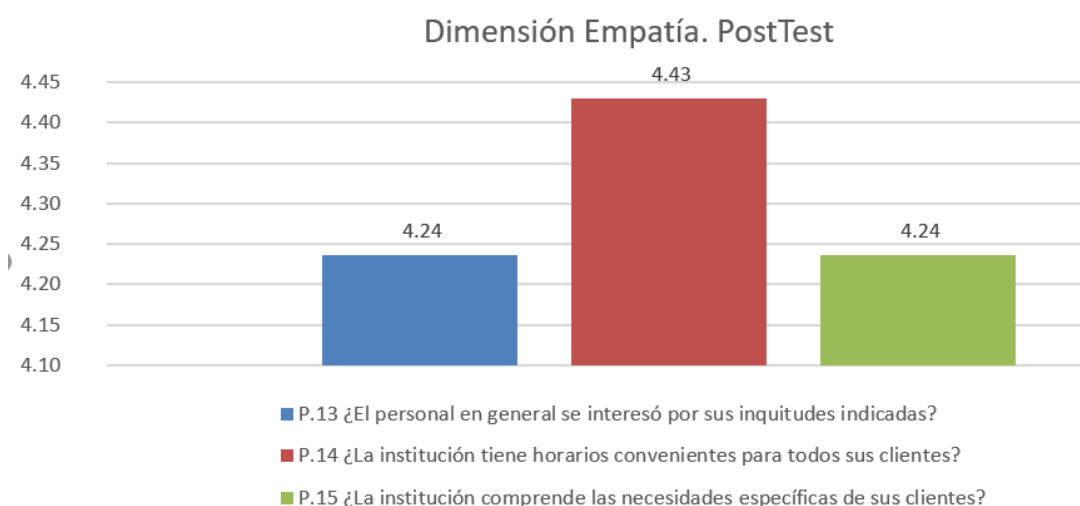


Figura 23. Comparativo Item Dimensión Empatía PostTest

Fuente: Tabla 2

Como puede observar la pregunta P.13 tienen el valor más bajo de 4.24 y la de mejor resultado es la P.14 con 4.33

3.4.2. Resultados globales de la encuesta.

Para tener una idea clara de los resultados se realizó un análisis documental con el objetivo de interpretar y realizar la consolidación grafica de las dimensiones; previamente se elaboró la Tabla A.13.

Tabla 19 : Matriz de Consolidación de Respuesta.

Encuestados	DIMENSIONES														
	ELEMENTOS TANGIBLES			FIABILIDAD			CAPACIDAD DE RESPUESTA			SEGURIDAD			EMPATIA		
	P.01	P.02	P.03	P.04	P.05	P.06	P.07	P.08	P.09	P.10	P.11	P.12	P.13	P.14	P.15
Prom Total	4.43	4.42	4.25	4.28	4.1	4.19	4.26	4.15	4.17	4.22	4.21	4.13	4.4	4.43	4.24
Promedio x Dimensión	4.37			4.19			4.19			4.19			4.36		
Nivel de Percepción	87.3%			83.8%			83.9%			83.7%			87.1%		
Peso	0.20			0.20			0.20			0.20			0.20		
%	17.5%			16.8%			16.8%			16.7%			17.4%		
Nivel de Satisfacción	85.2%														

Fuente: Anexo A2. Matriz de Organización de Recopilación de Datos de la Encuesta PostTest

Consolidación gráfica de Dimensiones: Se presenta los valores tenidos por cada dimensión y sirve para determinar que dimensión no cumplen con lo deseado por la gerencia (>80%) A continuación presentamos la gráfica mencionada.

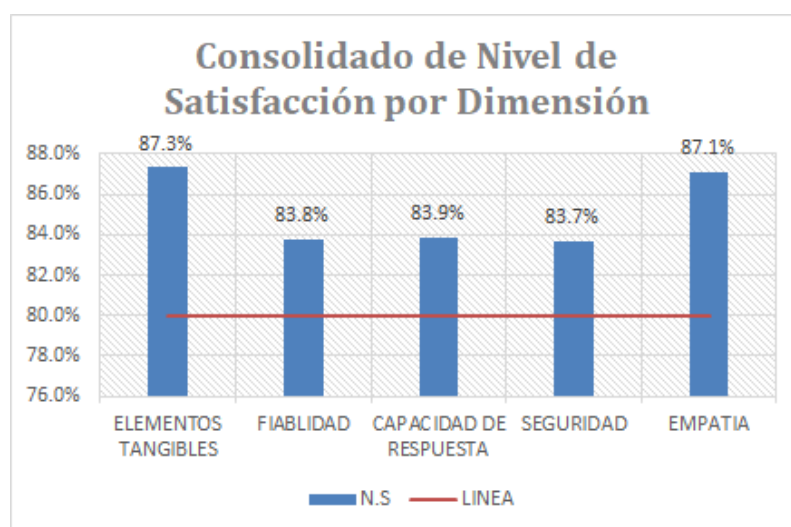


Figura 24. Consolidado de Respuestas. Post Test

Fuente: Tabla 19

Interpretación: El nivel deseado en cada dimensión analizada y avalado por la Gerencia es superar el 80% y 4.00 puntos en la escala Likert. Los resultados obtenidos en la encuesta final, todas las dimensiones cumplen lo deseado.

3.4.3. Determinación del Impacto

a. Resumen del Nivel de Satisfacción

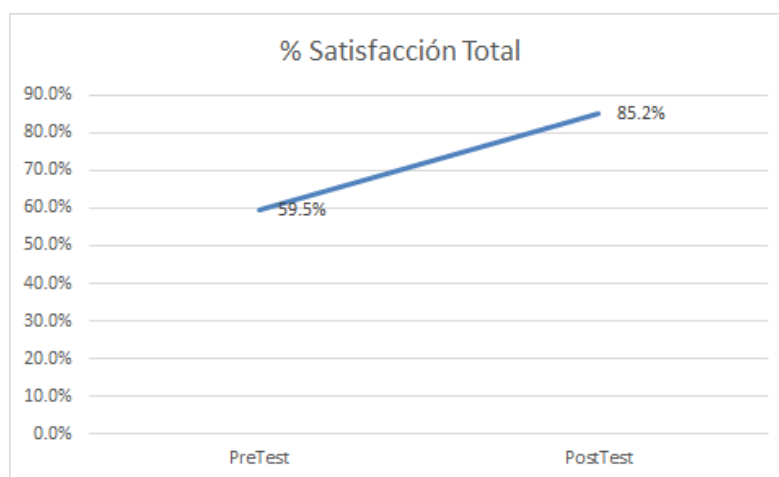
Tabla 20. Resumen PreTest y PostTest. Nivel de Satisfacción

	% Satisfacc Total	ELEMENTOS TANGIBLES	FIABILIDAD	CAPACIDAD DE RESPUESTA	SEGURIDAD	EMPATIA
PreTest	59.5%	81%	44%	44%	47%	81%
PostTest	85.2%	87%	84%	84%	84%	87%
Impacto	25.7%	6%	40%	40%	36%	6%

Fuente: elaboración propia

Como puede verse en la tabla anterior, el nivel de satisfacción paso de 59.5% a 85.2%.

Lo anterior expresado puede verse en la figura siguiente:



Fuente: Tabla 20

Note el crecimiento de 25.7% desde el PreTest al PostTest; una vista adicional puede observar en la figura siguiente:

b. Detalle por Dimensión del Nivel de Satisfacción

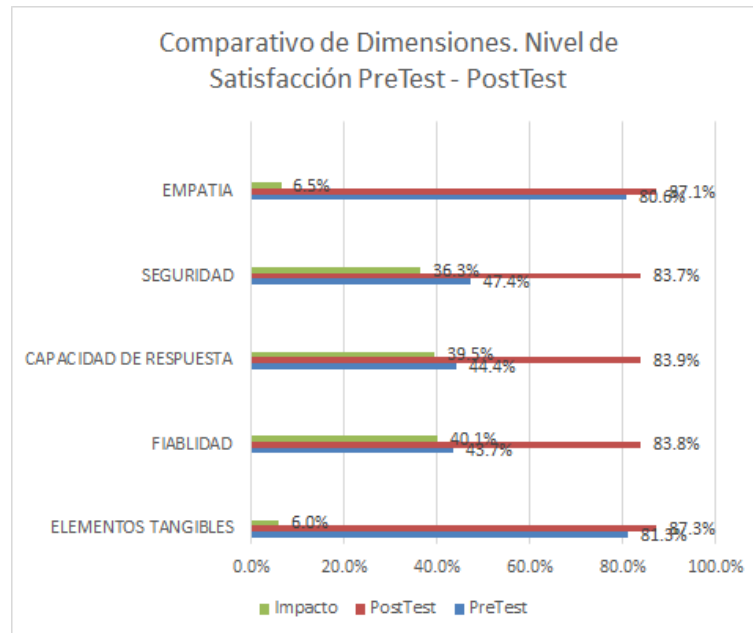


Figura 25. Comparativo por Dimension. PreTest- PostTest

Fuente: Tabla 20

Observe que en todas las dimensiones se tuvo mejoras notables, siendo la de más crecimiento la de Fiabilidad (40.1%), llegando a obtener un 83.8%

3.4.3. Evaluación del nivel de satisfacción a nivel Inferencial

H2: La implementación del plan de mejora aumenta el nivel de satisfacción.

H0: La implementación del plan de mejora disminuye el nivel de satisfacción.

Tabla 21. Prueba estadística T- Student

Prueba de muestras emparejadas							
		Diferencias emparejadas				t	gl
		Media	Desv. Desviación	95% de intervalo de confianza de la diferencia			
				Inferior	Superior		
Par 1	ANTES - DESPUES	-1.128	0.79	-2.015	2.015	-3.23	4

Fuente: elaboración propia

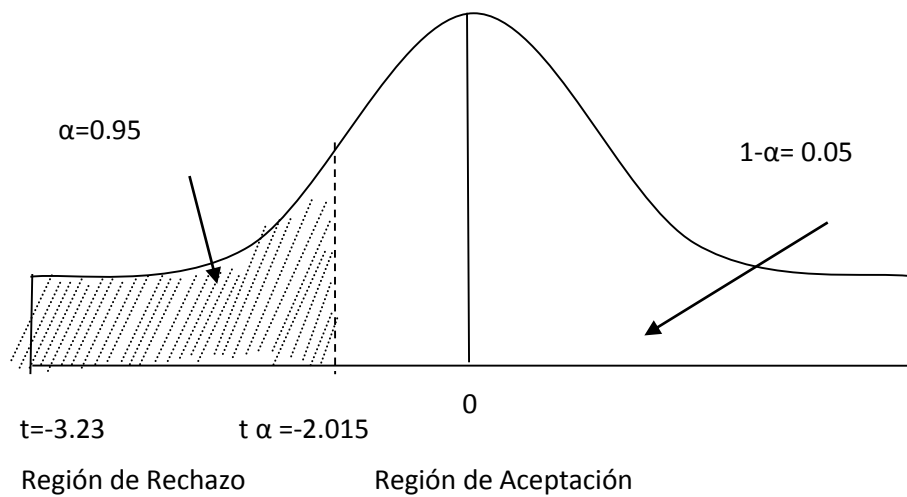


Figura 26. Zona de aceptación o rechazo

Fuente: elaboración propia

Interpretación: Como el valor de la prueba de T student (-3.23) se encuentra en la región de rechazo (H_0) se aprueba la hipótesis H_2 , que indica que la implementación plan de mejora incrementa la el nivel de satisfacción.

IV. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

- Luego de realizado el estudio del nivel de satisfacción de los clientes (fueron 77), en base a la encuesta, nos arrojó un 59.5% en promedio, de las 5 dimensiones. La técnica empleada fue la entrevista y el instrumento usado fue la de SERVQUAL. En el caso de Ramírez Vásquez (2014) también aplicó el mismo instrumento, encontrando inicialmente un nivel de satisfacción de 48.31%, en el caso de Quiliche Villanueva (2016) el nivel de satisfacción inicial fue de 34.48%. El nivel de satisfacción de un cliente Se define como la emoción de agrado experimentado por el cliente después de consumir o comprar un determinado bien o servicio..**(VAVRA, 2002).**

- Al evaluar el proceso comercial de Sedisa SAC. se aplicó el instrumento del Diagrama de Ishikawa a las 3 dimensiones con bajo nivel de satisfacción identificando 8 causas que afectan directamente en forma negativa a la satisfacción del cliente. Esta técnica de Ishikawa para determinar las causas raíz fue igualmene usada por Quiliche (2016), quien además aplicó el Diagrama de Pareto para priorizar las causas; este último instrumento fue aplicado por Hernández (2014). El diagrama de Ishikawa tiene un análisis ordenado y sistemático los problemas, sus causas y las casus de estas, y como las mismas afectan a la calidad denominando este resultado como efecto. Hay dos características principales que pueden definir esta herramienta: ordenada y profunda al detalle (Summers, 2009)

- Para elaborar e implementar el plan de mejora de procesos se siguió la metodología de Deming. En el Planear se identificaron las mejoras, por medio de la Matriz de Problemas y Mejoras. En el hacer se prepararon las 4 mejoras, desde el Verificar se hizo implementaron las mejoras propuestas y el Actuar se estableció el

nuevo ciclo de mejora. En la investigación de Quiliche Villanueva (2016), se siguió la misma metodología del Ciclo de Deming, al igual que Ortiz Esquivel (2012), quienes siguieron las 4 etapas propuestas. **el ciclo Deming** es una metodología sencilla para mejorar que lo promovió W. Edwards Deming pero que no fue el creador original ya que en un inicio se denominó el ciclo Shewhart por su creador: Walter Shewhart. El ciclo Deming está enfocado en un primer momento hacia mejora continua como objetivo de corto plazo y hacia el aprendizaje organizacional como meta a largo plazo. (Evans, y otros, 2008)

- Para determinar el impacto de la satisfacción de los clientes en la mejora de procesos, se aplicó luego de la implementación la encuesta, que nos arrojó un 85.2% en promedio, de las 5 dimensiones. La técnica empleada fue la entrevista y el instrumento usado fue la de SERVQUAL. En el caso de Ramírez Vásquez (2014) también aplicó el mismo instrumento, encontrando un nivel de satisfacción de 74.74%, en el caso de Quiliche Villanueva (2016) el nivel de satisfacción final fue de 48.27%. El nivel de satisfacción de un cliente Se define como la emoción de agrado experimentado por el cliente después de consumir o comprar un determinado bien o servicio..**(VAVRA, 2002).**

V. CONCLUSIONES

- Se realizó el estudio actual del nivel de satisfacción de los clientes, determinándose que en promedio estaba por debajo de la expectativas de la empresa, que pretende obtener un 80% de satisfacción de sus cliente, mientras que se tuvo inicialmente un 59.5%
- Al evaluar el proceso comercial de Sedisa SAC., se identificaron 8 causas principales que están atentando directamente en una baja aceptación de los clientes en las dimensiones: Fiabilidad, Capacidad de Respuesta y Seguridad
- Al elaborar e implementar un plan de mejora de procesos mediante la metodología de mejora continua, se concluye que es una metodología apropiada para la mejora de procesos. (En el Planear 4 mejoras, las mismas que en el Hacer se propone el plan, mientras que en el Verificar se determina el grado de implementación y en el Hacer se determinan mejoras futuras).
- Al determinar el impacto de la satisfacción de los clientes en la mejora de procesos, se concluye que cumple con la expectativas de la organización al superar, en todas las dimensiones el 80%, llegando, luego de aplicar la encuesta a un 85.2%

VI. RECOMENDACIONES

- Ampliar la capacitación en temas complementarios a la atención al cliente, incluyendo a todos los colaboradores.
- En el caso de los nuevos colaboradores, es necesario explicarles el procedimiento nuevo.
- La cartilla de atención debe usarse constantemente y debería de formar parte en el futuro del software de atención a los clientes.
- Realizar encuestas permanentes a los clientes sobre como fue la atención que recibieron.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcantara, Verónica. 2016.** Metalmecánica. *Metalmecánica*. [En línea] Metalmecánica, 01 de 10 de 2016. [Citado el: 13 de 04 de 2018.] <http://www.metalmecanica.com/temas/Lista-de-compras-de-la-industria-metalmecanica-para-2017+115742?pagina=1>.
- Baecker, Mirko. 2015.** Interempresas. *El futuro de la producción*. [En línea] Interempresas, 17 de 03 de 2015. [Citado el: 12 de 04 de 2018.] <https://www.interempresas.net/Robotica/Articulos/134751-El-futuro-de-la-produccion.html>.
- CAPAM. 2013.** <https://www.fad.es/>. [En línea] 2013. <https://www.fad.es/sites/default/files/Manual%20Atenci%C3%B3n%20Cliente.pdf>.
- Chase, Aquilano y Jacobs. 2004.** *Administración de Producción y Operaciones para una Ventaja Competitiva*. Mexico : McGraw Hill., 2004.
- Cuatrecasas, Lluís. 2010.** *Gestión integral de la calidad*. Barcelona : Profit, 2010. 978-84-92956-92-0.
- Evans, James R. y Lindsay, William M. 2008.** *Administración y control de la calidad, 7ma Edición*. México : Cengage Learning Editores Sa De Cv, 2008. ISBN: 9789706868367.
- García Sanchez, Fernando. 2015.** *RELACIÓN DE LA CALIDAD DE SERVICIOS DE OBRAS DEL PERIODO 2014-2015 CON LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES DE LA EMPRESA SEDALIB S.A. EN BASE AL MODELO SERVQUAL*. Trujillo : Universidad César Vallejo, 2015.
- Gestión. 2017.** Sunat: Importaciones peruanas aumentaron 14.3% en julio. [En línea] 15 de 08 de 2017. [Citado el: 18 de 04 de 2018.] <https://gestion.pe/economia/sunat-importaciones-peruanas-aumentaron-14-3-julio-141668>.
- Griful Ponsati, Eulalia y Canela Campos, Miguel Ángel. 2005.** *Gestión de la calidad*. Catalunya : Ediciones UPC, 2005. ISBN: 84-8301-791-1.
- Gutierrez Pulido, Humberto. 2010.** *Calidad total y productividad*. México : McGraw Hill / Interamericana Editores S.A., 2010. ISBN: 978-607-15-0315-2.
- HEIZER, Jay y RENDER, Barry. 2009.** *Principios de Administración de Operaciones*. México : PEARSON EDUCACIÓN, 2009. 978-607-442-099-9.
- Miranda, Francisco, Chamorro, Antonio y Rubio, Sergio. 2007.** *Introducción a la gestión de la calidad*. Madrid : Delta publicaciones, 2007. 84-96477-64-9.
- Muñoz Machado, Andrés. 1999.** *La gestión de la calidad total en la administración pública*. Madrid : Ediciones díaz de Santos, 1999. ISBN: 84-7978-413-X.
- Nieves, Felipe. 2006.** *Medición de la satisfacción del cliente*. Mexico : Gestipolis, 2006. 04-2343-23-4.
- Parasumaran, Valeri y Berry, Leonard. 1985.** *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*. Munich : Journal of Marketing, 1985.
- Pérez Fernandez de Velasco, José Antonio. 2010.** *Gestión por procesos*. Madrid : Esic Editorial, 2010. ISBN: 978-84-7356-697-1.

Summers, Donna C. 2009. *Administración de la Calidad*. Pearson educación : Pearson Educación, 2009. ISBN: 970-26-0813-9.

Tovar, Arturo y Mota, Alejandro. 2007. *CPIMC Un modelo de administración por procesos, de las estrategias del negocio a la operación de los procesos*. México : Panorama Editorial S.A. de CV, 2007. ISBN: 968-38-1625-8.

Webb, Mark. 2017. Compass 3D. *Compass 3D*. [En línea] Compass 3D, 01 de 02 de 2017. [Citado el: 28 de 03 de 2018.] <https://compassmag.3ds.com/es/7/INDUSTRIA/MAQUINARIA-INDUSTRIAL2>.

ANEXOS

A. TABLAS

A.1. Datos Tabulados de la encuesta: Pre-Test

Encuestados	DIMENSIONES														
	ELEMENTOS TANGIBLES			FIABILIDAD			CAPACIDAD DE RESPUESTA			SEGURIDAD			EMPATIA		
	P.01	P.02	P.03	P.04	P.05	P.06	P.07	P.08	P.09	P.10	P.11	P.12	P.13	P.14	P.15
1	5	5	4	2	3	2	3	2	3	2	3	2	5	4	4
2	3	4	4	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	4	4
3	5	4	4	2	2	2	3	2	2	2	3	2	4	4	4
4	3	4	4	2	4	2	2	3	2	3	4	2	3	5	4
5	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	4	4
6	5	4	4	2	2	2	2	2	2	3	3	2	5	4	4
7	3	4	4	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	4	4
8	4	4	4	3	2	2	2	4	2	2	3	2	3	4	4
9	3	4	4	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	5	4
10	5	4	4	2	2	3	2	2	2	2	3	2	4	4	4
11	3	4	4	2	2	2	3	3	2	2	4	2	3	4	4
12	5	4	4	2	2	2	2	2	2	3	2	2	4	4	4
13	3	4	4	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	4	4
14	5	4	4	3	2	2	2	2	2	2	3	2	5	4	4
15	3	4	4	2	2	3	2	2	3	3	5	2	5	4	4
16	4	4	5	2	2	2	2	3	2	2	2	2	4	5	5
17	3	5	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	4
18	5	4	5	2	2	2	2	2	2	2	3	2	5	4	5
19	3	4	4	2	3	2	3	3	2	2	3	2	4	4	4
20	3	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	4
21	3	4	4	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	5	4
22	3	4	4	2	3	2	3	2	2	2	3	2	4	4	4
23	4	4	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	5
24	3	5	4	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	4
25	3	4	4	2	2	2	3	2	2	2	4	2	3	5	4
26	4	4	4	2	2	2	2	3	3	2	3	2	4	4	4
27	3	4	4	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	4	4
28	3	4	4	2	3	2	3	2	2	2	3	3	4	4	4
29	5	4	4	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	4	4
30	3	4	4	2	3	2	2	3	2	2	3	2	4	4	4
31	5	4	4	2	3	2	3	3	2	2	4	2	3	4	4
32	3	5	4	2	3	2	2	2	2	2	3	2	4	5	4
33	3	4	4	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	4	4
34	5	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	3	5	4
35	5	4	4	2	2	2	2	3	2	2	3	2	5	4	4
36	3	4	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	5
37	4	3	4	3	2	2	2	3	2	2	3	2	4	3	4
38	3	4	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	4	4
39	3	4	4	2	3	2	2	2	2	2	3	2	4	4	4
40	3	4	4	3	2	2	2	3	2	2	3	2	4	4	4
41	5	4	4	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	4	5
42	4	4	5	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	5	4
43	3	4	4	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3	4	5
44	4	4	4	2	3	2	2	2	2	2	3	2	4	5	4
45	3	4	4	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	4	4
46	3	4	5	2	2	2	2	2	2	2	3	2	5	4	5
47	3	4	4	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	4	4
48	4	5	4	2	2	2	2	2	2	2	3	2	5	4	4

Encuestados	DIMENSIONES														
	ELEMENTOS TANGIBLES			FIABILIDAD			CAPACIDAD DE RESPUESTA			SEGURIDAD			EMPATIA		
	P.01	P.02	P.03	P.04	P.05	P.06	P.07	P.08	P.09	P.10	P.11	P.12	P.13	P.14	P.15
49	3	4	4	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	4	5
50	5	4	5	2	2	2	2	3	2	2	3	2	5	4	4
51	3	4	4	2	2	2	2	2	2	2	4	2	3	4	4
52	3	4	4	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	4
53	5	4	4	2	2	2	2	2	3	2	4	2	5	4	4
54	4	4	5	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	5	4
55	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	4	4
56	5	4	4	2	3	2	2	3	2	2	3	2	4	5	4
57	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	3	2	4	4	4
58	3	4	4	3	3	2	3	2	3	2	4	2	5	5	4
59	5	4	5	2	2	2	2	3	2	2	3	2	5	4	4
60	5	4	4	3	2	3	2	3	2	3	3	2	5	4	4
61	5	5	5	2	3	2	2	2	3	2	3	2	5	4	4
62	5	4	4	3	2	2	2	3	2	2	3	2	3	4	4
63	4	4	5	2	2	2	2	2	3	2	3	2	5	4	5
64	4	4	4	2	2	2	3	2	2	2	3	2	4	4	4
65	4	4	4	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	4	4
66	4	4	4	2	3	2	2	2	2	2	3	2	4	4	4
67	4	5	5	2	3	2	2	3	3	2	3	2	4	5	4
68	5	4	4	2	2	3	2	2	2	2	3	2	5	4	4
69	5	4	4	2	2	2	2	2	3	2	3	2	4	4	4
70	4	5	5	3	2	2	3	2	2	2	3	2	4	4	4
71	5	4	4	2	2	2	3	2	2	3	3	2	3	4	4
72	5	5	4	2	2	2	2	2	2	2	3	2	5	4	4
Prom Total	3.89	4.11	4.19	2.21	2.24	2.11	2.18	2.29	2.18	2.11	2.99	2.01	3.83	4.14	4.13
Promedio x Dimensión	4.06			2.19			2.22			2.37			4.03		
Nivel de Percepción	81.3%			43.7%			44.4%			47.4%			80.6%		
Peso	0.20			0.20			0.20			0.20			0.20		
%	16.3%			8.7%			8.9%			9.5%			16.1%		
Nivel de Satisfacción	59.5%														

Fuente: Anexo C1

A2. Datos Tabulados de la encuesta Post-Test

Encuestados	DIMENSIONES														
	ELEMENTOS TANGIBLES			FIABILIDAD			CAPACIDAD DE RESPUESTA			SEGURIDAD			EMPATIA		
	P.01	P.02	P.03	P.04	P.05	P.06	P.07	P.08	P.09	P.10	P.11	P.12	P.13	P.14	P.15
1	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5
2	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4
7	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
8	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4
10	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
11	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
12	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
14	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
14	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4
16	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5
17	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
18	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
24	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5
24	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
29	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
41	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4
42	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
44	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4
45	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4
46	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5
47	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
48	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
41	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5
42	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
46	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4
47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
48	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4
49	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5
50	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4

Encuestados	DIMENSIONES														
	ELEMENTOS TANGIBLES			FIABILIDAD			CAPACIDAD DE RESPUESTA			SEGURIDAD			EMPATIA		
	P.01	P.02	P.03	P.04	P.05	P.06	P.07	P.08	P.09	P.10	P.11	P.12	P.13	P.14	P.15
51	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4
52	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4
54	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4
54	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4
55	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4
56	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4
57	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
58	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4
59	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5
60	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4
61	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5
62	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4
64	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5
64	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	5
65	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4
66	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
67	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4
68	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5
69	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4
70	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5
71	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4
72	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5
Prom Total	4.43	4.42	4.25	4.28	4.1	4.19	4.26	4.15	4.17	4.22	4.21	4.13	4.4	4.43	4.24
Promedio x Dimensión	4.37			4.19			4.19			4.19			4.36		
Nivel de Percepción	87.3%			83.8%			83.9%			83.7%			87.1%		
Peso	0.20			0.20			0.20			0.20			0.20		
%	17.5%			16.8%			16.8%			16.7%			17.4%		
Nivel de Satisfacción	85.2%														

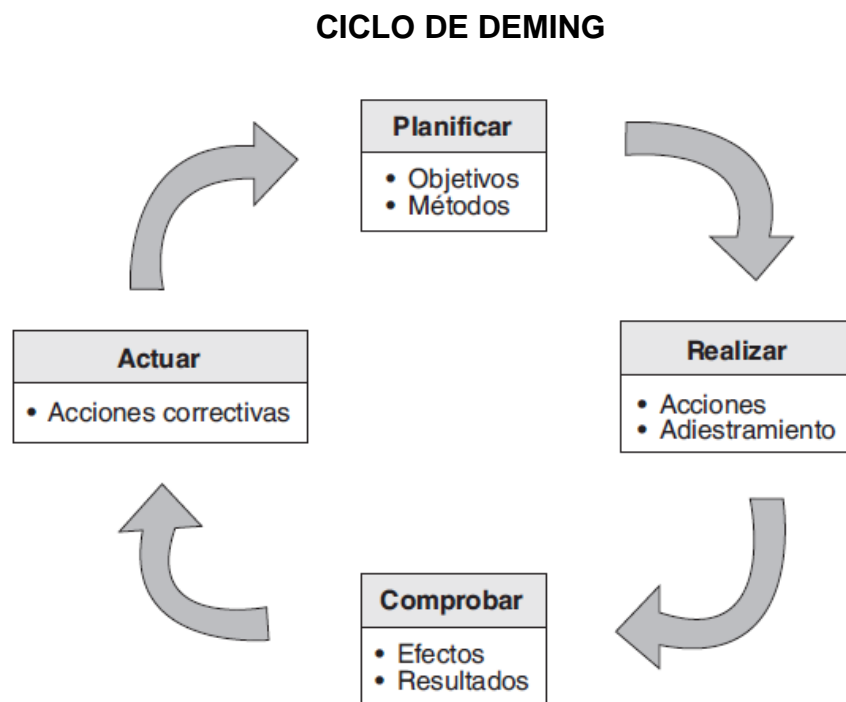
A3. Resultados PostTest

DIMENSION	PREGUNTA	INTERROGANTE	PROMED	PROMED DIMEN	VALOR %
Elementos Tangibles	P.01	¿Las ambientes cuentan con las muestras suficientes para entender la necesidad del cliente?	● 4.43	4.37	87.31%
	P.02	¿Posee una infraestructura visualmente atractiva en sus instalaciones?	● 4.42		
	P.03	¿Los empleados tienen buena apariencia?	● 4.25		
Fiabilidad	P.04	¿Cuándo le prometen solucionar su problema en cierto tiempo, lo hacen?	● 4.28	4.19	83.80%
	P.05	¿El personal de ventas que lo atendió es especialista en el tema?	● 4.10		
	P.06	¿Fue orientado de manera clara y precisa por el personal de informes?	● 4.19		
Capacidad de Respuestas	P.07	¿Los empleados son rápidos a la hora de atender su necesidad?	● 4.26	4.19	83.89%
	P.08	¿Los empleados se muestran dispuestos a ayudarlo en su necesidad?	● 4.15		
	P.09	¿Los empleados están siempre anuentes a responder cualquier duda?	● 4.17		
Seguridad	P.10	¿Los vendedores transmiten confianza a sus clientes	● 4.22	4.19	83.70%
	P.11	¿Los vendedores siempre se muestran amables con los clientes?	● 4.21		
	P.12	¿Los vendedores dominan sus materias y están aptos para responder cualquier pregunta?	● 4.13		
Empatía	P.13	¿El personal en general se interesó por sus inquietudes indicadas?	● 4.40	4.36	87.13%
	P.14	¿La institución tiene horarios convenientes para todos sus clientes?	● 4.43		
	P.15	¿La institución comprende las necesidades específicas de sus clientes?	● 4.24		

Fuente: Anexo A2

B. FIGURAS

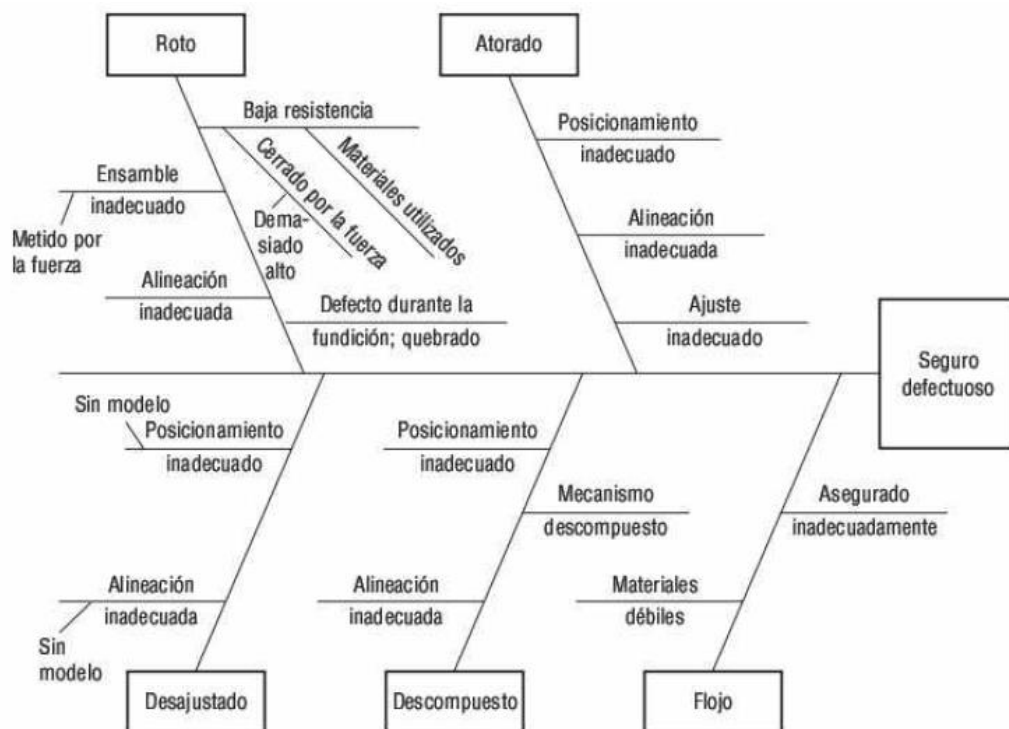
B1. CICLO DE DEMING



Anexo B 1. Ciclo de Deming

Fuente: (Cuatrecasas, 2010, P. 66)

B2. DIAGRAMA DE ISHIKAWA



Anexo B 2. Diagrama de Ishikawa

Fuente: (Summers, 2009)

C. INSTRUMENTOS

C1. ENCUESTA DE MEDICION DE SATISFACCION

ENCUESTA PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES DE LA EMPRESA SEDISA S.A.C.

El presente cuestionario está dirigido a Ud. como cliente de la empresa SEDISA S.A.C., le agradeceré contestar las preguntas que se detallan a continuación. La información obtenida será confidencial y utilizada en el proyecto de investigación “Mejora de procesos del área comercial para incrementar la satisfacción del cliente en la empresa SEDISA SAC, en el año 2018”

Las respuestas indicadas responden a la siguiente escala: 1 = totalmente en desacuerdo, 2= desacuerdo; 3 = ni acuerdo ni desacuerdo; 4 = de acuerdo; 5 = totalmente de acuerdo

DIMENSION	PREGUNTA	INTERROGANTE	1	2	3	4	5
Elementos Tangibles	P.01	¿Las ambientes cuentan con las muestras sufucientes para entender la necesidad del cliente?					
	P.02	¿Posee una infraestructura visualmente atractiva en sus instalaciones?					
	P.03	¿Los empleados tienen buena apariencia?					
Fiabilidad	P.04	¿Cuándo le prometen solucionar su problema en cierto tiempo, lo hacen?					
	P.05	¿El personal de ventas que lo atendió es especialista en el tema?					
	P.06	¿Fue orientado de manera clara y precisa por el personal de informes?					
Capacidad de Respuestas	P.07	¿Los empleados son rápidos a la hora de atender su necesidad?					
	P.08	¿Los empleados se muestran dispuestos a ayudarlo en su necesidad?					
	P.09	¿Los empleados están siempre anuentes a responder cualquier duda?					
Seguridad	P.10	¿Los vendedores transmiten confianza a sus clientes					
	P.11	¿Los vendedores siempre se muestran amables con los clientes?					
	P.12	¿Los vendedores dominan sus materias y están aptos para responder cualquier pregunta?					
Empatia	P.13	¿El personal en general se interesó por sus inquietudes indicadas?					
	P.14	¿La institución tiene horarios convenientes para todos sus clientes?					
	P.15	¿La institución comprende las necesidades específicas de sus clientes?					

Con respecto al servicio brindado puede indicar si está satisfecho o no con respecto a los siguientes puntos:

Ítem	Si	No
Entregas a tiempo		
Nivel de satisfacción con el precio		
Nivel de satisfacción con rapidez de respuesta		
Nivel de satisfacción con respecto al soporte técnico		

Escala de calificación:

	Escala valorativa
Muy satisfecho	73-85
Satisfecho	59-72
Poco satisfecho	45-58
Insatisfecho	31-44
Muy Insatisfecho	17 – 30

Fuente: (García Sanchez, 2015)
Elaboración propia.

D. OTROS

D1. Aprobación de Mejoras



SERVICIOS DE CONFIABILIDAD

APROBACION E IMPLEMENTACION DE MEJORAS DEL PROCESO DE ATENCION DE CLIENTES

En la fecha indicada, y luego de revisar la propuesta efectuada por el area de atención referente a las siguientes mejoras

Manual de Procedimientos de Atención al Cliente
Cartilla de Atención al Cliente
Plan de Capacitación
Requerimiento Actualización de Software

Que entrarán en vigencia a partir de la fecha

Trujillo, 12 de Setiembre del 2018

Gerente Comercial

Av. Circunvalación Golf Los Incas 154-Oficina 904 Edificio Capital Golf.(511) 512-3900 / (511) 512-3901/02
www.sedisa.com

D2. FORMATO DE CAPACITACION



SERVICIOS DE CONFIABILIDAD


HOJA PARA CAPACITACION. ATENCION ORIENTADA AL CLIENTE

	Participante	DNI	Firma
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			

Av. Circunvalación Golf Los Incas 154-Oficina 904 Edificio Capital Golf.(511) 512-3900 / (511) 512-3901/02
www.sedisa.com

D3. PROCEDIMIENTO DE ATENCION AL CLIENTE

 Manual de Procedimientos		Página 1 de 11
PROCEDIMIENTO ATENCION AL CLIENTE		CÓDIGO: 01-2018-V1
Emite:	DIRECCION DE ATENCION AL CLIENTE	Revisión: (#) Fecha: (dd-mm - aaaa)



Versión 1.0- Revisado el 12/09/2018

PROCEDIMIENTO ATENCION AL CLIENTE

CÓDIGO: 01-2018-V1


Emite: DIRECCION DE ATENCION AL CLIENTE

Revisión:
(#)

Fecha:
(dd-mm - aaaa)

INDICE GENERAL

1. *Propósito*
2. Alcance
3. Responsabilidades
4. Procedimiento
5. Vocabulario
6. Anexos
7. Referencias

		Manual de Procedimientos		Página 3 de 11
PROCEDIMIENTO ATENCION AL CLIENTE			CÓDIGO: 01-2018-V1	
Emite:	DIRECCION DE ATENCION AL CLIENTE	Revisión: (#)	Fecha: (dd-mm - aaaa)	
<p>1. Propósito</p> <p>Establecer un modelo estándar de como debe realizarse la atención de los clientes dentro de la organización basado en buenas prácticas definidos por la Dirección de Atención al cliente</p> <p>2. Alcance</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dirección de Atención al cliente • Cualquier persona que interactúe con los clientes <p>3. Responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Dirección de atención al cliente debe velar por el estricto cumplimiento y aplicación del procedimiento. • Los Jefes de Areas deben de inculcar a sus colaboradores en las prácticas y aplicación del procedimiento establecido 				

Versión 1.0- Revisado el 12/09/2018

PROCEDIMIENTO ATENCION AL CLIENTE

CÓDIGO: 01-2018-V1

Emite: DIRECCION DE ATENCION AL CLIENTE

Revisión:
(#)

Fecha:
(dd-mm - aaaa)

4. Procedimiento

a. Escrita

Paso	Actividad	Responsable	Paso Sigte	Observación
1	Cliente se acerca	Cliente	2	
2	Saludar e invitar a sentarse	Asesor Comercial	3	
3	Preguntar sobre motivo de atención	Asesor Comercial	4	
4	Analizar Petición	Asesor Comercial	5	
5	Requiere Identificación?	Asesor Comercial	6	
6	Si Requiere identificación: Requerir DNI	Asesor Comercial	8	
7	Sino Requiere identificación		11	
8	Solicitar Datos de Empresa	Asesor Comercial	9	Software de Atención
9	Elegir Información a consultar	Asesor Comercial	10	Software de Atención

Versión 1.0- Revisado el 12/09/2018

PROCEDIMIENTO ATENCION AL CLIENTE

CÓDIGO: 01-2018-V1

Emite: DIRECCION DE ATENCION AL CLIENTE

Revisión:
(#)

Fecha:
(dd-mm - aaaa)

Paso	Actividad	Responsable	Paso Sigte	Observación
10	Imprimir Documento	Asesor Comercial	11	Software de Atención
11	Explicar Inquietud	Asesor Comercial	12	
11	Cliente Satisfecho?	Cliente		
12	Si la respuesta es NO: Plantear nuevas dudas		14	
13	Si la respuesta es SI		15	
14	Identificar Datos		9	
15	Cliente se despide	Cliente	16	
16	Agradece visita a cliente	Asesor Comercial	17	
17	Fin			

b. Gráfica

Veamos en la página siguiente el Flujo en forma gráfica

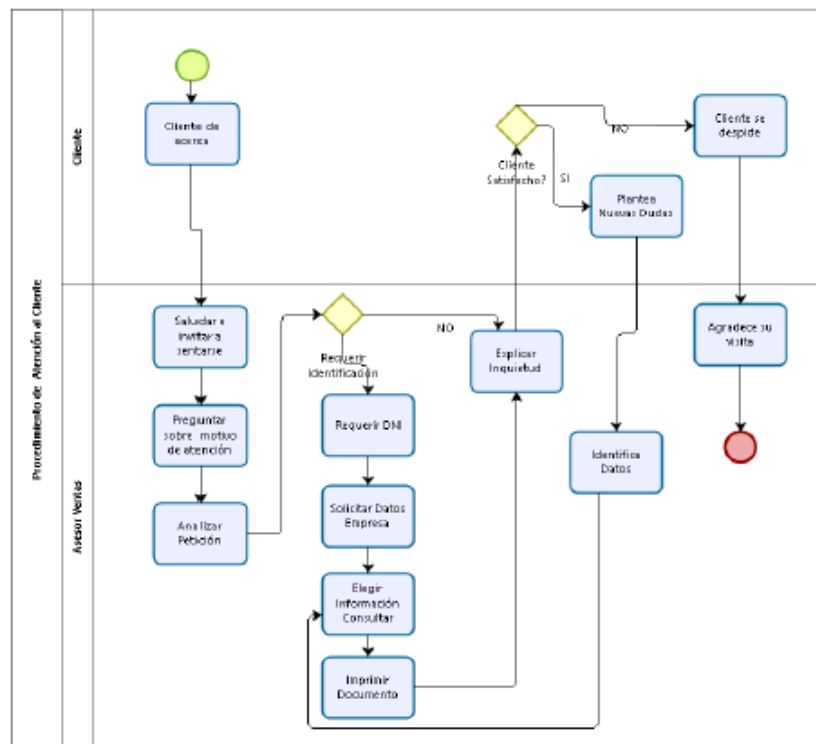
PROCEDIMIENTO ATENCION AL CLIENTE

CÓDIGO: 01-2018-V1


Emite: DIRECCION DE ATENCION AL CLIENTE


Revisión:
(#)

Fecha:
(dd-mm-aaaa)




D4. CARTILLA DE ATENCION AL CLIENTE

 sedisa <small>SERVICIOS DE CONFIABILIDAD</small>		Cartilla de Atención al Cliente		Página 1 de 7	
CARTILLA PARA LA ATENCION AL CLIENTE				CÓDIGO: 01-2018-V1	
Emite:		DIRECCION DE ATENCION AL CLIENTE		Revisión: (#)	
				Fecha: (dd-mm - aaaa)	




Versión 1.0- Revisada el 09/09/2018


 Cartilla de Atención al Cliente		Página 2 de 7
CARTILLA PARA LA ATENCION AL CLIENTE		CÓDIGO: 01-2018-V1
Emite:	DIRECCION DE ATENCION AL CLIENTE	Revisión: (#)
		Fecha: (dd-mm - aaaa)

INDICE

1. *Propósito*
2. *Alcance*
3. *Responsabilidades*
4. *Reglas de Oro*
5. *Frases que debe evitar*
6. *Anexos*
7. *Referencias*



Versión 1.0- Revisada el 09/09/2018

 Cartilla de Atención al Cliente		Página 3 de 7
CARTILLA PARA LA ATENCION AL CLIENTE		CÓDIGO: 01-2018-V1
Emite:	DIRECCION DE ATENCION AL CLIENTE	Revisión: (#) Fecha: (dd-mm - aaaa)

1. **Propósito**
Tener una guía de atención a los clientes de la empresa antes y durante la entrevista respectiva, incorporando buenas prácticas.
2. **Alcance:**
Aplicado a cualquier oficina, de la organización, que tenga relación con los clientes de la organización en cualquier circunstancia
3. **Responsabilidades**
 - Sectorista de Atención al Cliente
 - Personal que tenga relación con el cliente.
4. **Reglas de Oro**
 - 4.1 Análisis de Tipos de Cliente

Tipos de clientes/as	Características	Como tratarlo
El/la cliente/a enojado/a	No hay que negar su enojo. Evitar decirle, "No hay motivo para enojarse".	<ul style="list-style-type: none"> • No ponerse a la defensiva. • Calmar el enojo. • No hay que prometer lo que no se puede cumplir. • Hay que ser solidario. • Negociar una solución.
El/la cliente/a conversador/a	Estas personas pueden ocupar mucho de nuestro tiempo.	<ul style="list-style-type: none"> • No hay que tratar de sacárselo de encima. • Se debe demostrar interés y tener un poco de paciencia.

Versión 1.0- Revisada el 09/03/2018

CARTILLA PARA LA ATENCION AL CLIENTE

CÓDIGO: 01-2018-V1

Emite: DIRECCION DE ATENCION AL CLIENTE

Revisión:
(#)

Fecha:
(dd-mm – aaaa)

El/la cliente/a infeliz	Entran en un negocio y hacen esta afirmación: "Estoy seguro que no tienen lo que busco".	<ul style="list-style-type: none"> • No hay que intentar cambiarlos. • Se debe procurar de mejorar la situación. • Mostrarse amable y comprensivo. • Tratar de colaborar y satisfacer lo que están buscando.
El/la cliente/a exigente	Es el que interrumpe y pide atención inmediata.	<ul style="list-style-type: none"> • Hay que tratarlos con respeto, pero no acceder a sus demandas.
El/la cliente/a que no habla y el/la cliente/a indeciso/a	Es callado/a y no menciona al/la vendedor/a lo que quiere comprar.	<ul style="list-style-type: none"> • Hay que tener paciencia y ayudarlos. • Sugerirles alternativas y colaborar en la decisión de compra

CARTILLA PARA LA ATENCION AL CLIENTE

CÓDIGO: 01-2018-V1

Emite: DIRECCION DE ATENCION AL CLIENTE


Revisión:
(#)

Fecha:
(dd-mm - aaaa)

4.2. Atención al Cliente: Cuando se encuentre frente a un cliente, tenga en cuenta lo siguiente:

MIRE	ESCUCHE	PREGUNTE
<ul style="list-style-type: none"> • Cuando usted atiende a alguien, evite desviar la mirada de su oyente. • Si sus ojos se distraen, su mente también lo hará. • Evite distracciones y utilice sus ojos y oídos para concentrar su atención. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nunca se debe interrumpir a un/a cliente mientras habla. • Espere hasta que haya terminado de hablar, para ayudarlo. • Recuerde que cuando el cliente/la clienta está hablando, también está comprando. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando usted hace preguntas bien pensadas, asegura al cliente/ la clienta con quien habla que usted es capaz de analizar y manejar la tarea asignada.

Darle la oportunidad de escuchar, mirar y saber interpretar a los/as clientes/as son las herramientas más útiles. Escuchar y darles lo que necesitan genera satisfacción y esto se traduce en clientes/as fieles.

 Cartilla de Atención al Cliente		Página 6 de 7
CARTILLA PARA LA ATENCION AL CLIENTE		CÓDIGO: 01-2018-V1
Emite:	DIRECCION DE ATENCION AL CLIENTE	Revisión: (#)
		Fecha: (dd-mm - aaaa)

5. Frases que debe evitar

Se debe tener cuidado con frases negativas o descuidadas para no perder la confianza del usuario, tales como:

- ¿Entiende? –Connota que el usuario es poco inteligente-.
- ¿Pero es que no ha leído el documento, señor?
- ¿Y qué esperaba?
- A mí no me pregunte por qué. Eso es lo que dice el reglamento.
- Creo que anda en el baño o tomando café.
- El está ocupado resolviendo un asunto importante. Recuerde, nada es más importante que el usuario.
- Es que en ese departamento nunca contestan.
- ¡Es que tenemos cada funcionario!
- Es que yo no me encargo de eso. Lo siento.
- Eso era antes. Ahora lo hacemos diferente.
- Eso nada tiene que ver conmigo. Es en otro lado.
- Espere un momento. Tengo una llamada. El usuario presencial, es primero que el teléfono.
- Estoy muy ocupado en este momento.
- Explíquese bien, porque no lo entiendo.
- La persona responsable de eso está enferma. ¿Podría volver otro día?
- Mire señor, mejor vuelva cuando tenga todo listo.
- No sea impaciente, por favor.
- No tengo idea, mejor pregúntele a otro compañero.
- Perdone, pero si no me explica como se debe, yo no puedo atenderlo.
- Pero, ¿no leyó las instrucciones?
- Debió fijarse en eso antes de hacer el trámite.
- Ya le contesté eso.

Versión 1.0- Revisada el 09/09/2018